

# **UQAC**

**Université du Québec  
à Chicoutimi**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR  
ANGELOT MARCELIN**

**DESCRIPTION ET ANALYSE DES RETOMBÉES DU PCBF  
SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE HAÏTIENNE**

**AVRIL 2015**

## RÉSUMÉ

L'évaluation des projets, notamment sur la base des retombées, est une nécessité pour les différentes parties prenantes dans le domaine de la gestion de projet. Elle est déterminante principalement pour le client et le mandataire du projet dans la mesure où elle leur permet d'apprécier le niveau de satisfaction du besoin pour lequel le projet a été réalisé. Aussi, elle leur permet de déterminer les incidences du livrable sur son milieu.

En effet, dans le cadre de la réalisation des projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres dont l'État haïtien est une partie prenante, il est évident que celui-ci continue d'être un bénéficiaire de ces projets depuis 1987 sans pour autant en saisir les retombées. Alors qu'actuellement, le perfectionnement des ressources humaines dans une organisation publique ou privée se révèle, dans une perspective stratégique, d'une importance déterminante (Rivard et Lauzier, 2013, p.1). Car, le capital humain est considéré comme l'actif le plus important qui génère à l'organisation le capital-compétence et le relèvement de sa performance organisationnelle.

La présente étude, dite descriptive, se présente comme un palliatif face à ce constat. Basée sur les hypothèses que les projets du PCBF renforcent les capacités des Cadres et améliorent la performance de l'administration publique haïtienne, cette étude cherche, en effet, à apprécier et à analyser les retombées de ces projets sur ladite organisation. Certainement, selon la revue de documentation, celles-ci peuvent être positives directes et/ou indirectes. D'une part, elles sont positives directes parce que ces projets permettent aux anciens boursiers d'améliorer leur performance individuelle. Et d'autre part, elles sont positives indirectes puisque cette synergie développée chez ces Cadres tend à favoriser la performance organisationnelle du secteur public haïtien.

Alors, dans une approche épistémologique dite positiviste, un questionnaire a été conçu au regard du modèle de Kirkpatrick et a été utilisé comme l'instrument de mesure afin de recueillir des données judicieuses auprès des Cadres issus de ces projets de formation.

Par ailleurs, grâce au logiciel statistique SPSS, les données ont été traitées et analysées. En fait, sur les 125 anciens boursiers du PCBF envisagés, 47 ont été repérés et ont répondu au questionnaire. Ils sont pour la plupart des hommes (soit 57% contre 43% femmes) qui ont fait des études de niveau maîtrise dans les programmes des sciences économiques et administratives. Ils sont majoritairement des Cadres intermédiaires au niveau de l'appareil administratif de l'État haïtien, avant leur participation auxdits projets. Ainsi, l'analyse indique les faits suivants :

D'un côté, en ce qui concerne les retombées directes, les résultats de cette étude dénotent que plus de 80% de ces Cadres issus de ces projets ont reconnu que leurs compétences, leurs aptitudes et leurs habiletés ont été largement renforcées. De plus, ils ont estimé que ceux-ci ont grandement contribué à leur carrière professionnelle.

D'un autre côté, quant aux retombées indirectes, ces mêmes résultats révèlent que plus de 70% de ces Cadres ont avoué avoir contribué considérablement au progrès de l'administration publique en Haïti. Effectivement, cette contribution a été surtout observée au niveau de l'apport de leurs compétences au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel, à la prise des décisions éclairées, à l'accroissement de la productivité, à la réalisation des objectifs et à l'amélioration de la qualité du service offert par ladite administration.

Outre de ces faits, cette analyse recommande à l'État haïtien, dans une perspective d'optimiser les retombées de ces projets, de considérer surtout la contribution et la véhémence de ces Cadres aux plans opérationnel et organisationnel sans pour autant négliger les aspects psychologiques, en termes d'accompagnement et de coopération. Également, elle exhorte aux gestionnaires de ces projets à encourager davantage les futurs participants à mettre leurs compétences au service de leur pays et à participer au développement de leur communauté.

Brièvement, ce travail de recherche, malgré sa perfectibilité, permet de conclure que les projets du PCBF ont concouru fortement à l'amélioration de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien. Et ces projets ont entraîné des retombées positives directes et indirectes sur cet appareil administratif.

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes mots de remerciement, d'abord, à Dieu, le créateur de l'univers qui m'a comblé de ses bienfaits et de son amour incommensurable pendant mon séjour à Chicoutimi au Canada. Grâce à lui, j'ai pu traverser tout le cycle d'étude sans être tombé malade et avec des résultats satisfaisants.

Je remercie, ensuite, tous les professeurs du Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) qui ont mis leurs compétences et leurs savoir-faire à ma disposition pour parfaire ma formation en gestion de projet. Particulièrement, je voudrais remercier mes deux encadrateurs et éminents professeurs, messieurs Thierno **DIALLO** et Julien **BOUSQUET**, qui, grâce à leurs précieux conseils, m'ont permis d'achever ce travail devant me conduire à l'obtention du grade Maître ès Sciences en gestion de projet.

Aussi, je voudrais témoigner ma gratitude à ma tendre épouse Maurisemène **MERCY** et à ma fille chérie Angie Maureen **MARCELIN** qui m'ont beaucoup supporté malgré qu'elles soient privées de la présence de leur conseiller.

J'exprime aussi ma reconnaissance à mes parents monsieur et madame Anatus **MARCELIN** pour leur support et leur conseil, et à ma sœur Angeline **MARCELIN** pour son attachement tant témoigné à son frère.

Enfin, je remercie toute l'équipe du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) pour son support notamment l'infatigable Jeanne **GALLAGHER**, l'ancienne gestionnaire principale de ce programme sans oublier monsieur Jacques-Michel **GOURGUES** de l'Ambassade du Canada en Haïti et madame Vastie **PLAISIR** du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) pour leur précieuse collaboration à la réalisation de ce travail. De même, mes remerciements sont à l'État haïtien pour lequel je travaille ardemment et qui a des attentes à combler tant pour son appareil administratif dans la perspective de l'amélioration du service public que pour le bien être du collectif haïtien.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé .....</b>	<b>ii</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>iv</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>v</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des graphes .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abréviations .....</b>	<b>xvi</b>
<b>L'INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>6</b>
1.1.- État de la situation .....	6
1.2.- Importance de la recherche .....	8
1.3.- Question et objectifs de la recherche .....	9
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>10</b>
2.1.- Administration publique haïtienne (APUH) .....	10
2.1.1.- Missions et Rôles de l'APUH .....	11
2.1.2.- Structure de l'APUH .....	11
2.1.2.1.- Secteur économique .....	12
2.1.2.2.- Secteur politique .....	13
2.1.2.3.- Secteur social .....	13
2.1.2.4.- Secteur culturel .....	14
2.2.- Besoin de renforcement des capacités de l'APUH .....	15
2.2.1.- Définition du terme «Compétence» .....	16
2.2.2.- Renforcement des capacités de l'APUH .....	18

2.2.3.- Actions posées par l'État haïtien dans le cadre du renforcement des capacités de l'APUH .....	19
2.3.- Analyse du besoin de renforcement des capacités de l'APUH dans le contexte de la réalisation des projets du PCBF .....	20
2.3.1.- Performance individuelle .....	21
2.3.2.- Performance organisationnelle .....	22
<b>CHAPITRE III : LE CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>25</b>
3.1.- Modèle de Kirkpatrick .....	26
3.2.- Modèle de Warr, Bird et Rackham ou le CIRO .....	27
3.3.- Modèle de Kraiger .....	28
3.4.- Modèle de Beech et Leather .....	29
3.5.- Le modèle de recherche retenu .....	30
<b>CHAPITRE IV : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>38</b>
4.1.- Choix de l'approche épistémologique .....	38
4.2.- Présentation du terrain de recherche .....	39
4.3.- Choix des participants .....	40
4.4.- Révision du questionnaire .....	41
4.4.1.- Première section du questionnaire .....	41
4.4.2.- Deuxième section du questionnaire .....	41
4.4.3.- Troisième section du questionnaire .....	42
4.5.- Collecte de données .....	42
4.5.1.- Phase préliminaire .....	43
4.5.2.- Phase de la collecte de données .....	43
4.5.3.- Traitement des données .....	44
<b>CHAPITRE V : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>46</b>
5.1.- Analyse descriptive .....	46

5.1.1.- Portrait des Cadres-anciens boursiers .....	46
5.1.2.- Description des retombées directes .....	54
5.1.2.1.- Présentation des résultats de l'évaluation des habiletés et des connaissances acquises pendant la formation des anciens boursiers du PCBF .....	56
5.1.2.2.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau des compétences développées par les anciens boursiers haïtiens du PCBF dans l'exécution de leurs tâches après leur formation au Canada .....	58
5.1.2.3.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau de contribution de la formation à la carrière professionnelle des anciens boursiers haïtiens du PCBF .....	59
5.1.3.- Description des retombées indirectes .....	62
5.1.3.1.- Présentation des résultats de l'évaluation de l'accueil et de la mise en œuvre des compétences et des connaissances des anciens boursiers haïtiens du PCBF .....	63
5.1.3.2.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF aux institutions du secteur public .....	64
5.2.- Analyse relationnelle .....	66
5.2.1.- Analyse des tri-croisés et du test de Khi-deux entre certains variables du modèle de recherche retenu .....	67
5.2.1.1.- Analyse de la variable «Application / Connaissances» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche .....	67
5.2.1.2.- Analyse de la variable «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche .....	75
5.2.1.3.- Analyse de la variable «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche .....	82

5.2.1.4.- Analyse de la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche .....	86
5.2.1.5.- Analyse de la variable «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche .....	98
5.2.2.- Analyse en Composantes Principales (ACP) .....	107
5.2.2.1.- Analyse de la variance expliquée .....	109
5.2.2.2.- Analyse de la qualité de représentation .....	109
5.2.2.3.- Analyse de la matrice des composantes .....	110
5.2.2.4.- Analyse du diagramme des composantes .....	114
5.2.3.- Régression linéaire multiple .....	117
5.2.3.1.- Régression linéaire multiple de la première composante .....	117
5.2.3.2.- Analyse du diagramme des composantes de la seconde composante .....	119
<b>CHAPITRE VI : SYNTHÈSES DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS .....</b>	<b>122</b>
6.1.- Présentation globale et discussions des résultats .....	122
6.2.- Contribution de cette étude .....	125
6.3.- Limites de l'étude .....	128
6.4.- Perspectives futures de l'étude .....	129
<b>LA CONSLUSION .....</b>	<b>131</b>
<b>LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>134</b>
<b>ANNEXE A .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEXE B .....</b>	<b>160</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Distribution des variables sociodémographiques de l'échantillon .....	47
Tableau 2 : Genre des boursiers * Boursier / période .....	48
Tableau 3 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Genre des boursiers» et «Période / Boursier» .....	48
Tableau 4 : Genre des boursiers * Cycle d'études .....	50
Tableau 5 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Genre des boursiers» et «Cycle d'études» .....	50
Tableau 6 : Programme d'études * Cycle d'études .....	51
Tableau 7 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Cycle d'études» et «Programme d'études» .....	52
Tableau 8 : Genre des boursiers * Niveau / Cadres de l'APUH .....	53
Tableau 9 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Cycle d'études» et «Programme d'études» .....	53
Tableau 10 : Distribution des variables «Promotion obtenue au retour» et «correspondance de la fonction occupée avec le Programme d'études du boursier» .....	55
Tableau 11 : Promu / Retour * Genre des boursiers .....	55
Tableau 12 : Évaluation des habiletés et des connaissances acquises pendant la formation des boursiers dans les programmes d'études .....	57
Tableau 13 : Évaluation du niveau des compétences développées par les anciens boursiers dans l'exécution de leurs tâches après leur formation au Canada .....	59
Tableau 14 : Niveau de contribution de la formation à la carrière professionnelle des anciens boursiers haïtiens du PCBF .....	60
Tableau 15 : Implication de la formation du PCBF sur le savoir être des boursiers .....	61
Tableau 16 : Évaluation de l'accueil et de la mise en application des compétences et des connaissances des Cadres-anciens boursiers haïtiens .....	63
Tableau 17 : Évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF à l'administration publique haïtienne .....	65

Tableau 18 : Fonction / Programme * Application / Connaissances .....	68
Tableau 19 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Fonction / Programme» et «Application / Connaissances» .....	69
Tableau 20 : Avoir le support / Institution / Ministère * Application / Connaissances .....	70
Tableau 21 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Avoir le support / Institution / Ministère» et «Application / Connaissances» .....	71
Tableau 22 : Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques * Application / Connaissances .....	72
Tableau 23 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques» et «Application / Connaissances» .....	73
Tableau 24 : Collaboration / Collègues et Sub. * Application / Connaissances .....	73
Tableau 25 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Collaboration / Collègues et Sub.» et «Application / Connaissances» .....	74
Tableau 26 : Promu / Retour * Apport Formation PCBF / Productivité (Institution) ....	75
Tableau 27 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Promu / Retour» .....	76
Tableau 28 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	77
Tableau 29 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	78
Tableau 30 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	79
Tableau 31 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	79
Tableau 32 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés» .....	81
Tableau 33 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés» .....	82
Tableau 34 : «Promu / Retour» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels» .....	83

Tableau 35 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Promu / Retour» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels» .....	84
Tableau 36 : «Rendre plus visible / Institution» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels» .....	85
Tableau 37 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Rendre plus visible / Institution» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels» .....	85
Tableau 38 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Fonction / Programme» .....	87
Tableau 39 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Fonction / Programme» .....	88
Tableau 40 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques» .....	89
Tableau 41 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques» .....	90
Tableau 42 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	91
Tableau 43 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	92
Tableau 44 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Promu / Retour» .....	92
Tableau 45 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Promu / Retour» .....	93
Tableau 46 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	94
Tableau 47 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	95
Tableau 48 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés» .....	96
Tableau 49 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés» .....	97

Tableau 50 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» .....	99
Tableau 51 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» .....	99
Tableau 52 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Application / Connaissances» .....	100
Tableau 53 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Application / Connaissances» .....	101
Tableau 54 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	102
Tableau 55 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	103
Tableau 56 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	104
Tableau 57 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le support / Institution / Ministère» .....	105
Tableau 58 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Fonction / Programme» .....	105
Tableau 59 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Fonction / Programme» .....	106
Tableau 60 : Variance totale expliquée .....	109
Tableau 61 : Qualités de représentation .....	110
Tableau 62: Matrice des composantes .....	111
Tableau 63 : Rotation de la matrice des composantes .....	112
Tableau 64: Résultats de la régression linéaire multiple de la composante 1 .....	118
Tableau 65: Résultats de la régression linéaire multiple de la composante 2 .....	120

## LISTE DES GRAPHES

Graphe 1 : Représentation graphique de la variable «Genre des boursiers» .....	162
Graphe 2 : Représentation graphique de la variable «Boursier / Période» .....	162
Graphe 3 : Représentation graphique de la variable «Programme d'études» .....	163
Graphe 4 : Représentation graphique de la variable «Cycle d'études» .....	163
Graphe 5 : Représentation graphique de la variable «Niveau / Cadres de l'APUH» ....	164
Graphe 6 : Représentation graphique de la variable «Promu / Retour» .....	164
Graphe 7 : Représentation graphique de la variable «Fonction / Programme» .....	165
Graphe 8 : Représentation graphique de la variable «Accroissement des connaissances» .....	165
Graphe 9 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Habileté» .....	166
Graphe 10 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Savoir-faire» ....	166
Graphe 11 : Représentation graphique de la variable «Compréhension Rôle / Fonctionnaire» .....	167
Graphe 12 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Capacité d'organisation» .....	167
Graphe 13 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Capacité de Planification» .....	168
Graphe 14 : Représentation graphique de la variable «Responsabilités / Atteinte des objectifs institutionnels» .....	168
Graphe 15 : Représentation graphique de la variable «Devenir plus dynamique» .....	169
Graphe 16 : Représentation graphique de la variable «Devenir plus efficace» .....	169
Graphe 17 : Représentation graphique de la variable «Devenir plus efficient (e)» .....	170
Graphe 18 : Représentation graphique de la variable «Devenir plus créatif (ve)» .....	170
Graphe 19 : Représentation graphique de la variable «Devenir plus productif (ve)» ...	171
Graphe 20 : Représentation graphique de la variable «Plus apte à servir les Contribuables» .....	171
Graphe 21 : Représentation graphique de la variable «Faciliter / Intégration à une nouvelle fonction» .....	172

Graphe 22 : Représentation graphique de la variable «Augmenter / Capacité d'analyse» .....	172
Graphe 23 : Représentation graphique de la variable «Visibilité dans l'institution» ....	173
Graphe 24 : Représentation graphique de la variable «Nouvelles possibilités / ouvertures d'emploi» .....	173
Graphe 25 : Représentation graphique de la variable «Nouvelle vision» .....	174
Graphe 26 : Représentation graphique de la variable «Meilleure attitude / Service public» .....	174
Graphe 27 : Représentation graphique de la variable «Actions mesurées» .....	175
Graphe 28 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques» .....	175
Graphe 29 : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Relation / Collègues et Subordonné (e) s» .....	176
Graphe 30 : Représentation graphique de la variable «Support institutionnel» .....	176
Graphe 31 : Représentation graphique de la variable «Soutien / Supérieurs hiérarchiques» .....	177
Graphe 32 : Représentation graphique de la variable «Application / Connaissances» .....	177
Graphe 33 : Représentation graphique de la variable «Collaboration / Collègues et Subordonné (e) s» .....	178
Graphe 34 : Représentation graphique de la variable «Apport de la formation du PCBF / Productivité de l'institution » .....	178
Graphe 35 : Représentation graphique de la variable «Apport / Savoir-faire / Amélioration de la qualité du service» .....	179
Graphe 36 : Représentation graphique de la variable «Apport des compétences / Prise des décisions» .....	179
Graphe 37 : Représentation graphique de la variable «Apport du dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» .....	180
Graphe 38 : Représentation graphique de la variable «Apport des compétences / Créativité et innovation» .....	180

Graphe 39 : Représentation graphique de la variable «Apport des compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» .....	181
Graphe 40 : Représentation graphique des résultats de l'ACP .....	115
Graphe 41 : Représentation graphique des résultats de l'ACP (avec «Promu / Retour») .....	116

## **ABRÉVIATIONS**

**ACDI** : Agence Canadienne de Développement International

**AHE** : Association Haïtienne des Économistes

**ANH** : Archives Nationales d'Haïti

**APUH** : Administration Publique Haïtienne

**ASEC** : Assemblées de Section Communale

**BM** : Banque Mondiale

**BPM** : Bureau du Premier Ministre

**CAED** : Coopération de l'Aide Externe au Développement

**CASEC** : Conseils d'Administration de Section Communale

**ENAF** : École Nationale d'Administration Financière

**ENAPP** : École Nationale d'Administration Publique et de Politiques Publiques

**FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

**FMI** : Fonds Monétaire International

**ISPAN** : Institut de Sauvegarde du Patrimoine National

**MAEC** : Ministère des Affaires Étrangères et des Cultes

**MAECD** : Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement

**MARNDR** : Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural

**MAST** : Ministère des Affaires Sociales et du Travail



**MCFDF** : Ministère à la Condition Féminine et aux Droits de la Femme

**MCI** : Ministère du Commerce et de l'Industrie

**ME** : Ministère de l'Environnement

**MEF** : Ministère de l'Économie et des Finances

**MENFP** : Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle

**MHAVE** : Ministère des Haïtiens Vivant à l'Étranger

**MICT** : Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales

**MJSAC** : Ministère de la Jeunesse, des Sports et à l'Action Civique

**MJSP** : Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique

**MPCE** : Ministère de la Planification et de la Coopération Externe

**MSPP** : Ministère de la Santé Publique et de la Population

**MT** : Ministère du Tourisme

**MTPTC** : Ministère des Travaux Publics, du Transport et de la Communication

**NMP** : Nouveau Management Public

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**ONG** : Organisations Non Gouvernementales

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PCBF** : Programme Canadien de Bourses de la Francophonie

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PIP** : Programme d'Investissement Public

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

## L'INTRODUCTION

La santé économique d'Haïti paraît très inquiétante puisque l'économie haïtienne dépend grandement des envois de fonds de la diaspora et de l'aide de la communauté internationale, soit respectivement plus de 3 milliards de dollars américains représentant 25% du PIB (Le nouvelliste, 2015, article N° 141328) et 1.2 milliard de dollars américains correspondant à 15% du PIB (Banque Mondiale, 2014). Toujours selon la Banque Mondiale (BM), cette économie accuse un taux d'inflation de 4.5% avec un taux de change de 47.30 Gourdes pour un (1) dollar américain (\$ 1.00 USD). De même, elle indique un taux de chômage qui reste très élevé, environ 60% de la population active. Le PIB est environ de 8.459 milliards de dollar et, le déficit budgétaire et celui de la balance des paiements enregistrés étaient respectivement de 8.7 milliards et de 0.5 milliards de dollars (AHE, Banque Mondiale, 2013). Par ailleurs, Haïti connaît encore des situations difficiles surtout après le séisme du 12 janvier 2010 où la majorité des infrastructures publiques ont été endommagées. En effet, des pertes majeures, soit plus de 222 000 personnes (Demarais, 2010, p.4), viennent s'ajouter au phénomène de la fuite de cerveaux qu'a connu le pays vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle, soit actuellement «*8 diplômés haïtiens sur 10 vivent à l'étranger*» (Iqbal, 2011). En raison de cette situation, Haïti a fait l'objet d'un appui financier et technique renforcé de la communauté internationale. Cette assistance est caractérisée notamment par l'implantation de plusieurs centaines de projets et de programmes coûtant environ 3.5 milliards de dollars américains (CAED / MPCE, 2013, p.1), en plus de ceux qui ont été déjà en cours au niveau de la coopération bilatérale et multilatérale. En 2014, quatre ans après, Haïti a besoin de se reconstruire et de renforcer notamment ses institutions (Banque Mondiale, 2014).

Mais, nous pouvons questionner ces différents programmes et projets de la coopération internationale en Haïti ; notamment en se demandant en quoi cet appui a contribué à l'amélioration de la qualité du service offert par l'administration publique haïtienne (APUH)? A-t-il engendré les résultats escomptés? L'État haïtien a-t-il réalisé des études pouvant lui permettre d'apprécier les retombées de l'assistance de cette coopération, particulièrement sur son appareil administratif?

Généralement, les programmes et projets de la communauté internationale font l'objet d'une évaluation surtout sur la base de gestion financière ; question de vérifier si les gestionnaires ont fait un bon usage du budget qui leur a été alloué pour exécuter les différentes activités planifiées, etc. Pourtant, sur la base des retombées, cette analyse est souvent négligée. Par ailleurs, au niveau de l'État haïtien, elle est quasiment ignorée. Car, aucun rapport de ce genre n'a été réalisé et publié. Alors que l'appréciation des retombées de l'ensemble de ces programmes et projets devrait être une priorité pour les parties prenantes, particulièrement pour l'État haïtien.

En ce qui concerne notre travail de recherche, nous sommes particulièrement intéressés à apprécier les retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) sur l'appareil administratif de l'État haïtien.

En effet, dans le cadre du renforcement des institutions de l'appareil administratif de l'État haïtien, le PCBF est l'un des programmes de subvention à la formation des Cadres implanté en Haïti. Celui-ci est un programme de bourses d'excellence à l'intention des étudiants des pays<sup>1</sup> membres de la francophonie. Créé en 1986, financé par le Canada et administré par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), il est constitué de plusieurs projets tendant, entre autres, à renforcer les capacités institutionnelles et humaines des pays en voie de développement particulièrement Haïti (MAECD, 2014 ; ACDI, 2005, p.1). En d'autres termes, il consiste en la réalisation d'un

---

<sup>1</sup> Les pays admissibles à l'APD: Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Cameroun, Cap Vert, Comores, Congo (Brazzaville) Congo (Kinshasa), Cote D'Ivoire, Djibouti, Dominique, Égypte, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Équatoriale, Haïti, Laos, Liban, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, Rwanda, Sao-Tomé-Et-Principe, Ste-Lucie, Sénégal, Seychelles, Tchad, Togo, Tunisie, Vanuatu, Vietnam.

ensemble d'activités dont l'objectif est d'accroître les compétences et de renforcer les aptitudes des spécialistes et des gestionnaires du secteur public haïtien.

Effectivement, depuis l'année 1987 à nos jours, plus de cent vingt-cinq (125) professionnels, cadres et fonctionnaires de l'administration publique haïtienne (APUH) ont été accueillis dans les universités canadiennes dans le cadre de ce programme.

En fait, selon Genest et Nguyen (2010), un programme est un *«ensemble de projets différents, mais apparentés, qui sont financés par une enveloppe budgétaire commune et qui contribuent tous, chacun à sa manière, au même objectif du promoteur»* (Genest et Nguyen, 2010, chapitre 1, p.14). De ce point de vue, le PCBF est un ensemble de projets financés par le gouvernement canadien dont l'objectif est notamment de renforcer des aptitudes en gestion, des administrateurs publics par la formation appropriée et adéquate.

En considérant la notion de projet, celle-ci peut se définir comme étant un *«ensemble d'actions mises en œuvre pour atteindre un but précis, afin de répondre à un besoin spécifique»* (Barjou, 1998, p.15). Cette perspective est partagée par Bachelet (2012) qui considère un projet comme étant *«un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés...»*. En effet, il est la mise en place d'un ensemble d'activités programmées dont la finalité est de satisfaire un but précis. Par conséquent, nous pouvons affirmer que le programme PCBF est un ensemble d'actions mises en œuvre dans la perspective de doter l'administration publique haïtienne (APUH) des ressources humaines qualifiées et compétentes.

En nous situant dans le cadre de la gestion de projet, nous savons pertinemment que toute action mise en œuvre engendre des résultats livrables qui, à leur tour, devront produire des effets. En ce sens, nous pouvons considérer le PCBF comme étant un ensemble d'actions consistant à subventionner la formation des cadres et employés de l'État haïtien au Canada dans l'objectif d'améliorer, d'abord, leurs compétences, puis la performance de l'administration publique haïtienne (APUH).

Certes, depuis l'intégration de ce programme de subvention dans la coopération haitiano-canadienne, le secteur public haïtien a bénéficié plus d'une centaine de bourses d'études dans plusieurs domaines afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses ressources humaines et le rendre plus productif. Cependant, l'État haïtien, en tant que partie prenante dans ce programme, n'a jamais procédé à une analyse des résultats en termes des retombées de celui-ci sur le processus du renforcement de ses capacités engagé depuis plusieurs années. En effet, c'est ce même constat que Gilibert et Gillet (2010) ont réalisé dans plusieurs organisations publiques comme privées (Gilibert et Gillet, 2010, p.219). Alors que nous savons pertinemment que l'évaluation est une phase importante dans la vie ou dans le cycle de vie d'un projet tant pour le client ou le bénéficiaire que pour le mandataire. D'ailleurs, celle-ci est considérée comme étant l'un des actes fondamentaux de la vie des projets (Schier, 2005, p.95). Et particulièrement, elle se révèle une étape indispensable pour l'administration publique haïtienne (APUH) comme partie prenante (bénéficiaire des projets du PCBF) qui, dans une perspective stratégique, inscrit la formation de ses cadres (Rivard et Lauzier, 2013, p.29).

Alors, le présent document consiste en un travail académique et est constitué de huit (8) chapitres, outre de l'introduction et de la conclusion. En effet, l'introduction touche un peu la problématique de l'évaluation des retombées des programmes et projets. Elle justifie l'importance d'une telle étude en matière de gestion dans la prise des décisions de l'État haïtien pour le renforcement de son appareil administratif. Et elle précède le premier chapitre qui présente la question de recherche ainsi que les objectifs.

Le deuxième chapitre fait une brève présentation de l'administration publique haïtienne (APUH) et annonce le troisième chapitre qui traite du besoin de renforcement des capacités du secteur public haïtien.

Le quatrième chapitre expose l'analyse du besoin de renforcement des capacités du secteur public haïtien dans le contexte de la réalisation des projets du PCBF.

Le cinquième chapitre met en évidence le cadre conceptuel avec la présentation de quelques modèles portant sur l'évaluation des retombées des projets de formation. Il présente aussi la justification du choix de notre modèle de recherche retenu.

Le sixième chapitre comporte la méthodologie de la recherche. De manière détaillée, il relate le choix épistémologique, la présentation du terrain de recherche et la stratégie utilisée pour parvenir la cueillette d'informations.

Le septième chapitre porte sur la présentation et l'analyse des résultats. Il étale, en ce sens, les principaux résultats et les analyses empiriques de notre étude.

Enfin, à travers le huitième chapitre intitulé «synthèse des résultats et discussions» précédant la conclusion, nous rappelons, d'abord, les faits marquants allant de la problématique aux résultats obtenus de notre recherche. Ensuite, nous présenterons alternativement la contribution et les limites de cette étude de recherche. Puis, nous exposerons les perspectives futures du présent travail.

## **CHAPITRE I**

### **LA PROBLÉMATIQUE**

Le Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) est constitué d'un ensemble de projets. Il est l'un des engagements du Canada en Haïti comptant ce dernier parmi ses parties prenantes depuis 1987. Chaque année, plusieurs cadres du secteur public haïtien sont sélectionnés pour participer aux formations offertes dans les universités canadiennes, particulièrement, dans la perspective d'accroître leurs compétences et de renforcer leurs aptitudes. Aussi, cette démarche s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles et doit entraîner l'amélioration de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien.

#### **1.1.- État de la situation**

En gestion de projet, un projet ou un ensemble de projets consistent à satisfaire un besoin qui a été préalablement identifié et analysé. Ils sont généralement constitués de ces quatre (4) phases qui sont la conception, la définition, la réalisation et la terminaison (Commission Européenne, 2001, p.3). À chacune de ces phases correspond un ensemble d'activités liées entre elles dont la finalité est de produire des résultats livrables qui sont déterminés et conçus suivant le besoin à satisfaire.

Effectivement, l'ensemble des projets du PCBF ont été conçus suite à une analyse de la situation sociale et économique des pays en voie de développement principalement Haïti en vue de déterminer leurs besoins en termes de perfectionnement ou d'amélioration des capacités. En outre, les priorités ont été identifiées, analysées et établies avec les

parties prenantes afin de déterminer la pertinence des activités à réaliser par rapport aux problèmes spécifiés. Et à travers le cadre logique, les différents acteurs (parties prenantes) ont déterminé les indicateurs d'impact et les différentes ressources qui vont être utilisées pour atteindre les résultats escomptés. Par ailleurs, les dispositions ont été prises pour financer la mise en œuvre une fois que celle-ci ait été examinée et programmée, et qu'une convention formelle ait été signée entre les parties prenantes.

Enfin, à la phase de terminaison, les différents acteurs doivent tirer la conclusion de leurs activités et prendre des dispositions pour toute éventuelle réorientation et programmation futures. Ainsi, à cette phase, l'évaluation est l'action qui s'impose en gestion de projet pour mesurer les différentes tâches qui ont été exécutées et apprécier notamment les résultats livrables. D'ailleurs, comme il a été souligné dans le guide d'évaluation du Ministère de la Sécurité Publique (MSP) publié en 2008, *«l'évaluation est une technique utilisée aux fins de vérification de la mise en œuvre d'un projet et de l'atteinte des objectifs»* (Denis, 2008, p.9).

En fait, l'évaluation est une activité fondamentale dans le cycle de vie de tout projet puisque *«l'évaluation de projets nous aide à comprendre les progrès, le degré de réussite et d'efficacité d'un projet»* (Zarinpoush, 2006, p.iv). Généralement perçue sur la base des résultats, elle est souvent négligée sur la base d'impact ; en termes d'appréciation des retombées. En d'autres termes, l'évaluation des projets est généralement réalisée sur la base d'efficacité et d'efficience pour apprécier l'ensemble des tâches réalisées. Elle est très pertinente dans la mesure où elle permet aux différentes parties prenantes (surtout au Mandataire et au Bénéficiaire) d'apprécier, entre autres, le niveau de satisfaction du besoin et les incidences directes et indirectes du livrable.

Cependant, l'on constate que très peu d'analyses ou d'études ont été réalisées sur la base d'appréciation des retombées des projets. D'ailleurs, plusieurs auteurs l'ont souligné, particulièrement Denis (2008), en indiquant qu'*«un bon nombre de projets ont fait l'objet d'une évaluation de leur implantation, mais peu d'efforts systématiques ont été accomplis dans le but d'en mesurer plus spécifiquement les retombées tangibles dans les milieux»* (Denis, 2008, p.7-10). Pourtant, l'évaluation des retombées est un aspect très important dans l'analyse du succès d'un projet ou d'un programme.



Dans le cadre de l'ensemble des projets du PCBF, les Cadres ou les boursiers haïtiens ont été, certes, formés dans les universités canadiennes, mais aucune étude n'a été réalisée en Haïti pour apprécier les retombées de cette formation sur l'administration publique haïtienne (APUH). Car jusqu'à aujourd'hui, le gouvernement haïtien continue de maintenir le renforcement des capacités institutionnelles parmi ses priorités et bénéficie encore des bourses de ce programme de subvention à la formation sans pour autant réaliser une analyse des incidences de celui-ci sur le processus d'amélioration de la performance de l'appareil administratif. En fait, en tant que programme ou ensemble de projets devant permettre l'accroissement et l'amélioration des compétences des Cadres formés au Canada, une étude devrait être menée par l'État haïtien pour mieux se situer par rapport aux retombées envisagées par cette formation.

## **1.2.- Importance de la recherche**

En effet, par rapport à ce constat, l'analyse des résultats de l'ensemble des projets du PCBF paraît donc pertinente pour permettre tant aux Responsables de ce programme qu'à l'État haïtien via son gouvernement de déterminer quelles sont les retombées de ces différents projets réalisés ; ce qui permettrait respectivement à ces derniers de mieux orienter leur programmation future tout en relevant les failles et en estimant les améliorations apportées, et d'identifier quels seront les besoins prioritaires. Aussi, cette approche permettrait à l'État haïtien de se situer par rapport à ses démarches d'accroissement des compétences et d'amélioration de la performance de son appareil administratif, et d'identifier quelles sont les éventuelles mesures de redressement à adopter, puisque chaque année, le gouvernement haïtien continue de maintenir le renforcement des capacités institutionnelles parmi ses priorités.

Bref, cette analyse va permettre à l'État haïtien via son gouvernement de comprendre l'implication de l'ensemble des activités réalisées dans le cadre de ce programme de subvention à la formation des ressources humaines sur le perfectionnement des capacités de l'appareil administratif du secteur public d'Haïti. Par ailleurs, elle permettra au gouvernement canadien et aux gestionnaires de ces différents projets d'apprécier leurs réalisations en termes d'amélioration de la gestion et de la qualité des services publics en Haïti. Bref, elle permettra à ces différentes parties

prenantes de tirer les conclusions pour toute programmation future de leurs activités, notamment pour les pays en voie de développement.

### **1.3.- Question et objectifs de la recherche**

Par rapport à ces préoccupations et dans l'optique d'une analyse de projet, notre curiosité intellectuelle cherche à comprendre «**dans quelle mesure les projets de subvention du PCBF à la formation contribuent à l'amélioration de la performance de l'administration publique haïtienne (APUH)?**». En d'autres termes, notre étude s'inscrit, d'une manière générale, dans la perspective de répondre à cette nécessité qui est une appréciation de l'ensemble des projets du PCBF sur le processus d'amélioration des capacités du secteur public haïtien. Elle tend à mesurer l'apport de l'ensemble de ces projets de formation à l'administration publique haïtienne (APUH). Car, en tant que projets de subvention à la formation, ceux-ci doivent avoir des incidences tant sur les participants (boursiers) que sur l'organisation (appareil administratif de l'État haïtien) à laquelle ces derniers sont appartenus. De même, l'État haïtien, comme partie prenante, avait exprimé ses attentes quant à la réalisation de ces projets.

De manière spécifique, notre étude consiste à apprécier et à décrire les retombées de l'ensemble des projets de ce programme de subvention à la formation sur le processus visant à accroître les connaissances, les aptitudes et les habiletés des cadres-fonctionnaires et employés de l'administration publique haïtienne (APUH). Cette phase constitue l'analyse des retombées directes car les boursiers représentent les livrables de ces projets. Et le fait de bénéficier de cette formation, celle-ci doit entraîner des changements relatifs aux comportements, aux attitudes et à un accroissement des connaissances des participants.

Par ailleurs, cette analyse comporte l'évaluation des incidences de l'accroissement de ces compétences sur l'amélioration de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien. Puisque l'ensemble des boursiers ayant participé à ces projets de formation, évoluent dans cet appareil administratif. Alors, l'amélioration de leurs compétences aura des résultats et des retombées au niveau de leur organisation ; ceux-ci constituent les retombées indirectes de ces projets.

## **CHAPITRE II**

### **LA REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Ce chapitre présente la revue de la documentation. Il est subdivisé en trois (3) grandes sections. D'abord, la première section expose l'Administration Publique Haïtienne (APUH) à travers ses structures. Ensuite, la deuxième section traite du besoin de renforcement des capacités de l'APUH. Puis, la troisième section porte sur l'analyse de ce besoin dans le cadre de la réalisation des projets du PCBF.

#### **2.1.- Administration Publique Haïtienne (APUH)**

L'État, à l'unanimité, est reconnu comme étant la personne morale de droit public par excellence. En poursuivant, entre autres, les missions économiques, sociales et culturelles, il met en œuvre ses moyens institutionnels, humains et matériels de manière à satisfaire l'intérêt général. Il matérialise principalement ses interventions à travers l'administration. Ainsi, l'Administration Publique Haïtienne (APUH) est considérée comme étant un instrument et un immense appareil dont dispose l'Etat haïtien pour faire prévaloir sa volonté dans l'ordre interne (Weil et Pouyaud, 1997, p.65-78). Par ailleurs, selon Henry (2004) cité par Alexis (2011), elle est considérée, avec l'apparition du Nouveau Management Public (NMP), comme étant une combinaison de théories et de pratiques managériales liées à l'efficience et l'efficacité (Alexis, 2011, p.30). Par conséquent, l'APUH est la transformation de la conception à la réalité notamment à travers des actions réalisées au bénéfice de toute la communauté haïtienne tout en optimalisant ses ressources.

### **2.1.1.- Missions et rôles de l'APUH**

L'État haïtien ne dispose que de l'administration publique nationale comme instrument pour la poursuite de ses missions et de ses objectifs. Celle-ci est constituée globalement de toutes les institutions publiques prévues par la loi, regroupées en administration d'État et en administration des collectivités territoriales. La première catégorie ne comprend que de l'administration centrale, les organes des pouvoirs judiciaires et législatifs, et ceux des institutions indépendantes. Elle regroupe en ce sens toutes les institutions qui ont une compétence sur tout le territoire national. La deuxième catégorie réunit toutes les institutions (comme par exemple les mairies, les CASEC, les ASEC, etc.) qui ont une autorité au niveau local (BPM, décret 2005, Art.1-3).

Dans le cadre de notre analyse, nous considérons l'administration centrale qui, au regard de la législation administrative, est formée de la Présidence, de la Primature, du Conseil des ministres, de l'ensemble des ministères, des directions techniquement déconcentrées et celles territorialement déconcentrées, et les institutions techniquement décentralisées ou les établissements publics (Ibid., art.14). Car elle détermine les objectifs des organes déconcentrés et assure leurs moyens de fonctionnement tout en tenant compte de leurs besoins. Et elle est responsable de la mise en œuvre des programmes et projets du gouvernement.

Par ailleurs, en termes de ressources humaines, matérielles et financières, elle représente presque la totalité de toute l'administration publique haïtienne. Par conséquent, dans le présent document, nous assimilons l'administration centrale à l'administration publique haïtienne ou l'appareil administratif de l'État haïtien ou le secteur public haïtien.

### **2.1.2.- Structure de l'APUH**

Étant donné que dans toute organisation, les structures indiquent la répartition de l'autorité et des responsabilités (McShane et Benabou, 2008, p.592), nous abordons, à présent, la structure organisationnelle de l'appareil administratif de l'État haïtien, au regard de la législation administrative, afin de saisir sa configuration et l'essence même de son fonctionnement.

La présidence est constituée du secrétariat général, du secrétariat privé et du cabinet du Président de la République. Le secrétariat général, sur l'ordre d'un Secrétaire au rang de ministre, s'occupe, entre autres, de la gestion administrative et financière de ladite institution. Tandis que le secrétariat privé et le cabinet assurent toutes les questions d'intendance du Président et tous les domaines de consultation qui supportent le Président de la République dans la réussite de ses fonctions notamment celle du garant et de la bonne marche des institutions du pays (Ibid., BPM, décret 2005, Art.15-19). Il est important de noter que le Président de la République n'exerce qu'aucune tâche administrative malgré qu'il préside le conseil des Ministres (Constitution de la République d'Haïti, 1987, art. 136 & 154).

Tandis que la Primature (le Bureau du Premier Ministre) est composée de tous les organes qui sont rattachés au Premier Ministre et de ceux qui l'assistent dans ses fonctions. En effet, celui-ci, nommé par le Président de la République et ratifié par le Parlement (pouvoir législatif), définit, élabore et assure la mise en œuvre de l'action gouvernementale. En tant que Chef du gouvernement, il est l'autorité administrative. Sur ses ordres instructifs, les Ministres et les Secrétaires d'État assurent la gestion et le fonctionnement de l'administration publique haïtienne (Ibid., BPM, décret 2005, Art.20-28).

Les ministères sont des structures administratives placées sous l'autorité hiérarchique des Ministres qui sont assistés, suivant le besoin, par des Secrétaires d'État. Du point de vue organisationnelle, ils regroupent les services centraux, les directions techniquement déconcentrées et celles territorialement déconcentrées qui sont sous le leadership de leurs Directeurs généraux respectifs. Ils sont classés en quatre (4) secteurs, suivant leurs missions et objectifs :

#### **2.1.2.1.- Secteur économique**

En substance, ce secteur comprend des ministères qui élaborent des programmes et projets correspondant à la politique du gouvernement dans le domaine économique et qui sont mis en œuvre sur tout le territoire national. Il joue un rôle important dans l'économie haïtienne dans la mesure où il a grandement influencé l'ensemble des activités

des différents agents économiques du pays. Cependant, il est fort de constater que cette économie qui se reposait sur l'agriculture, près de 95% du PIB, dans les années de 1800, est ramenée aujourd'hui à 23% du PIB et est dominée par le secteur tertiaire, près de 60% du PIB (Paul, B. et *al*, 2010). En effet, ce déclin peut être expliqué par les problèmes structurels et conjoncturels que confronte l'agriculture haïtienne depuis des années (*ibid.*, p. 11). En raison de cette situation, le FAO estime qu'il importe de renforcer les capacités institutionnelles de l'État de manière à accroître la production (FAO, 2001).

#### **2.1.2.2.- Secteur politique**

Les institutions constituant ce secteur, sont chargées d'exécuter la vision du gouvernement haïtien, en termes de la politique publique, tant sur le territoire national qu'à l'échelle internationale. Si pour certains, il y a une certaine amélioration au niveau de la gestion de la chose publique en Haïti, pour d'autres, ils estiment qu'il y a encore beaucoup de défis à relever. En effet, selon le PNUD (2014), *«l'administration publique haïtienne, bras opérationnel de l'État, continue de charrier un certain nombre de défaillances inhérentes à son mode de construction»*. Ainsi, en raison de cette situation, les experts du PNUD estiment qu'il faut continuer à renforcer l'État de droit en Haïti.

#### **2.1.2.3.- Secteur social**

Malgré que toutes ces institutions dans ce secteur se mobilisent dans des actions visant à améliorer la qualité de vie de la population haïtienne, il est évident que la situation sociale en Haïti reste très précaire. Car le dernier rapport sur l'indice de développement humain montre que le pays accuse un indice très faible (soit 0.454) et est classé en 161<sup>e</sup> position sur 187 pays (PNUD, 2013, p.155). Par ailleurs, considéré comme le pays le plus pauvre des Amériques, il a une population de plus de 10 millions habitants dont plus de 50% sont analphabètes et près de 72% vivent sous le seuil de pauvreté (moins de 2 dollars américains par jour). Les soins de santé ne sont pas de qualité et la sous-alimentation est très frappante (Banque Mondiale, 2014).

Selon le FMI, réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie de la population haïtienne sur le plan social ont été toujours une priorité exprimée plusieurs

fois par les gouvernements haïtiens qui se sont succédé depuis 1986. Mais cette démarche n'a jamais été intégrée dans une politique avec des plans et des stratégies bien étudiés et cohérents ayant des objectifs précis à atteindre (FMI, 2006, p.4). Au fait, Jean (2011) estime que cette situation est due à un manque de compétences observé au niveau des Cadres et, aux problèmes d'attractivité et de la fuite des cerveaux de l'administration publique haïtienne (Jean, 2011, p.29-33).

#### **2.1.2.4.- Secteur culturel**

Outre des ministères des cultes et de la communication, ce secteur regroupe aussi le ministère de la culture ayant sous son leadership plusieurs structures administratives particulièrement les Archives Nationales d'Haïti (ANH), l'Institut de Sauvegarde du Patrimoine National (ISPAN), etc.

En somme, ces quatre secteurs sont constitués de l'ensemble des ministères qui sont chargés de la mise en exécution des programmes et projets sectoriels du gouvernement, et garantissent la régulation et le contrôle de l'action publique ou privée en raison de leurs domaines de compétence. Outre des Ministres, des Secrétaires d'État et des Directeurs généraux, toutes ces structures administratives sont dotées de Cadres (fonctionnaires) et employés (contractuels) qui collaborent vers l'atteinte des objectifs prédéfinis.

Cependant, outre des critiques portées à l'encontre de l'efficacité et de la structure organisationnelle du secteur public (Nougaro, 2007, p.58 ; Amar et Berthier, 2007), en général, l'administration publique haïtienne comme tant d'autre administration publique des pays en voie de développement fait souvent l'objet d'autres reproches, en particulier. En effet, ces organisations ont été reprochées d'avoir disposé insuffisamment de capacités nécessaires au niveau de leur administration publique pour atteindre des résultats et entamer des réformes tant sur le plan économique que sur le plan social. Au-delà d'une manque de ressources financières, ces études montrent qu'il y a une certaine carence au niveau des ressources humaines compétentes ; ce qui justifie l'inadéquation de l'élaboration des programmes et projets, et la non mise en œuvre des réformes au niveau de ces États (FMI, 2002).

Effectivement, comme l'a fait remarquer Pauyo (2011), le manque ou l'absence de Cadres compétents est l'un des cinq (5) maux qui rongent l'administration publique haïtienne (Pauyo, 2011, p.175). Selon lui, ce déficit est causé, dans une certaine mesure, par la politisation de l'appareil administratif de l'État haïtien et par un manque d'intérêt pour la formation des Cadres ; ce qui occasionne une fuite des cerveaux vers les pays développés (Ibid.). En effet, cette allégation d'idée est corroborée par une étude réalisée par la Banque Mondiale en 2011 indiquant que le départ massif des Cadres compétents cause beaucoup de préjudice aux pays en voie de développement, particulièrement Haïti (Banque Mondiale, 2011).

Par rapport à toutes ces critiques, plusieurs auteurs en sciences sociales particulièrement Guernier Maurice (1968), Ballet et *al.* (2004) et tant d'autres, ils ont soutenu que le renforcement des capacités institutionnelles est une nécessité pour ces pays s'ils veulent assurer la survie de leur génération future. En effet, ils estiment que le capital humain doit jouer un rôle déterminant dans ce processus de renforcement. D'ailleurs comme plusieurs études l'ont démontré, les ressources humaines occupent une place prépondérante au sein des organisations (Blouin, 2000, p.205). En réalité, qu'est-ce qu'on entend par renforcement des capacités institutionnelles? En quoi consiste ce processus au niveau de l'appareil administratif de l'État haïtien?

## **2.2.- Besoin de renforcement des capacités de l'APUH**

Selon les experts du PNUD, le renforcement des capacités institutionnelles est un *«processus par lequel des organisations définissent des stratégies pour maintenir leurs compétences de manière à réaliser leurs objectifs dans le temps»* (PNUD, 2011, p.3). En d'autres termes, nous pouvons dire que le renforcement des capacités institutionnelles est un ensemble d'activités visant à consolider les compétences d'une organisation dans l'attente de parvenir à ses objectifs.

En fait, une organisation dispose d'un ensemble de ressources considérées comme intrants (*inputs*) dans la quête de réaliser ses résultats qui sont les extrants (*outputs*). En considérant notamment les ressources humaines, elles sont l'une des ressources les plus importantes dans une organisation, puisqu'elles sont au cœur de cette dernière et elles



sont l'un des capitaux le plus précieux dont dispose une entreprise ou un organisme pour aboutir à la rentabilité et la compétitivité sur le marché (Desmonts, 1997). D'ailleurs comme l'ont fait remarquer Pfeffer (1998) et, Pfeffer et O'Reilly III (2000), cités par Schermerhorn (2006), les ressources humaines sont «*le principal actif d'une organisation*» (Chapitre 1, p.6). En ces termes, ils indiquent que celles-ci représentent le facteur le plus important dans une administration. En effet, elles se rapportent aux compétences des hommes et des femmes qui la composent.

Mais, qu'est-ce qu'on entend par «compétence» dans une organisation dans le domaine de la gestion? Quel est son rôle dans une administration? En quoi contribue-t-elle dans l'organisation?

### **2.2.1.- Définition du terme «Compétence»**

Le terme «compétence» est très utilisé dans le domaine de la gestion. Il est un concept qui fait l'objet d'un débat enrichissant notamment sur la distinction existant entre la qualification et la compétence. Pour certains auteurs, la qualification considérée comme étant une boîte à outils dont possède un salarié, se rapporte aux connaissances acquises par celui-ci, que ce soit par la formation ou par les expériences dans des activités professionnelles (Zarifian, 2004, p.13). Et quant à la compétence, toujours selon ces mêmes auteurs, elle est la manière dont l'organisation utilise cette boîte (Ibid.). Tandis que pour d'autres, ces deux concepts sont complémentaires puisque selon eux la qualification est «une construction sociale qui se situe dans la perspective d'homologuer les ressources humaines de l'organisation et la compétence, quant à elle, est considérée comme une nouvelle forme de qualification» (Ibid., page 14) ; ce qui laisse comprendre que ces ressources sont qualifiées doublement.

En ce qui concerne notre analyse, nous tenons à souligner que fondamentalement ces deux courants de pensée admettent que les ressources humaines de l'organisation doivent disposer des habiletés, des aptitudes et des connaissances adéquates pour parvenir aux objectifs fixés. D'ailleurs, selon McClelland (1973) qui est le premier auteur à théoriser les différentes variables de compétences, il suppose que la compétence du capital humain dans une entreprise se réfère à ses connaissances dans une discipline, à ses

habiletés (l'expertise acquise), à ses conceptions de soi (les attitudes), à ses traits comportementaux (la capacité d'agir), et à ses motivations (la volonté de s'affirmer) (McClelland, 1973, p.1-4). En effet, ces critères ont été corroborés par Katz (1974) qui, dans une étude sur la définition des compétences d'un administrateur efficace, présume que :

*La réussite d'une administration ou d'une organisation repose sur trois compétences de base lesquelles nous appellerons techniques, humaines et conceptuelles*

(traduction, Katz, 1974, p.6)

En ces termes, il indique que le succès d'une administration ou de l'organisation se base sur les compétences techniques (les savoir-faire), les compétences humaines (les savoir être) et les compétences conceptuelles (les savoirs) de son administrateur.

Toutefois, quant à Le Boterf (2000), tout en reconnaissant que «*la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés*», il pense que celle-ci va au-delà de la somme des connaissances, de savoir-faire et de savoir être (Le Boterf, 2000, p.33). En ce sens, la compétence est, pour lui, la résultante du croisement de la formation professionnelle, de la situation de travail et des expériences des hommes et des femmes qui évoluent au sein de l'organisation.

Ainsi, en fonction de ces points de vue, nous retenons, dans notre analyse, que la compétence est la combinaison adéquate des connaissances, des aptitudes et des habiletés d'un individu ou d'un cadre engagé dans la quête d'une finalité dans une organisation. En d'autres termes, nous pourrions dire que les compétences des ressources humaines sont leurs connaissances ou leurs savoirs, leurs aptitudes ou leurs savoirs être et leurs habiletés ou leurs expériences mises au service de la finalité de leur organisation.

De ces assertions d'idée, nous sommes d'accord qu'outre de l'utilisation des autres ressources dans l'organisation, les compétences des ressources humaines déterminent la capacité de celle-ci. Puisque ce sont ces dernières qui, essentiellement, assurent toute la

chaîne des activités devant conduire aux objectifs finaux de l'organisation pour laquelle elles mettent en œuvre leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs habiletés. Par conséquent, le renforcement des capacités institutionnelles est la réalisation des actions visant à affermir les connaissances, les aptitudes et les habiletés des ressources humaines d'une organisation ou des institutions de l'administration publique.

Ce point de vue est corroboré par Blagescu et Young (2006) cités par Struyk & Haddaway (2012) qui affirment que le renforcement des capacités institutionnelles *«comprend des activités visant à accroître la compétence et l'efficacité des individus et des organisations»* (Struyk et Haddaway, 2012, p.638). De même, les experts du PNUD abondent dans le même sens pour reconnaître que les compétences des hommes et des femmes qui œuvrent au nom de l'organisation sont parmi les composantes de cet affermissement (Ibid., PNUD, 2011, p. 3).

### **2.2.2.- Renforcement des capacités de l'APUH**

En effet, considéré comme une personne morale de droit public, l'État n'est visible que par ses Agents qui sont considérés comme la porte d'entrée même de son administration (Maslarski, 2008). De ce fait, en reconnaissant le capital humain comme étant la base et le déterminant de l'appareil administratif de l'État haïtien, il est clair que tout changement enregistré au niveau de ce capital aura des incidences sur les différentes institutions étatiques particulièrement et sur toute la société, de façon générale. Car le renforcement des capacités de ces institutions générera l'amélioration des compétences de leurs Cadres et leur performance organisationnelle dans la poursuite de la satisfaction de l'intérêt général.

Toutefois, nous devons reconnaître que l'accroissement des habiletés et des aptitudes des Cadres de l'administration publique de l'État, de manière isolée, ne permettra pas d'engendrer le niveau des incidences escomptées de cet accroissement. Car, au sein de cet appareil administratif *«se rattachent traditions administratives, contraintes politiques, pesanteurs organisationnelles, etc.»* (Chevalier, 2005, p.715). D'ailleurs, relaté par la FAO (2010), cette perspective est partagée par les experts de l'OCDE qui stipulent que *«le renforcement des capacités ne suffit pas d'améliorer les connaissances et*

les compétences des individus. Il est considérablement dépendant de la qualité des organisations dans lesquelles les individus évoluent. Et celles-ci, à leur tour, sont influencées par l'environnement général ; en termes de structures de l'autorité et du pouvoir» (OCDE, 2006, p.7-16 ; OCDE, 2008, p.265-269). De cette allégation, en plus de la qualification et de la compétence du capital humain, nous sommes amenés à comprendre que cette synergie nécessite l'intégration des initiatives aux niveaux organisationnels et politiques.

En somme, nous pouvons dire que le renforcement des capacités de l'administration publique haïtienne est un processus visant à accroître les connaissances, les aptitudes et les habiletés des cadres-fonctionnaires et employés œuvrant en son nom. Cette démarche se situe dans la perspective de développer les aptitudes de ces derniers de manière adéquate et, d'améliorer le mécanisme et la performance de cet instrument dont dispose l'État haïtien. Et pour parvenir à cette finalité, l'intégration des acteurs politico-administratifs s'impose puisque la résultante de l'amélioration des compétences des individus et, celle du fonctionnement et des résultats de l'administration publique sont liées aux contraintes politiques, administratives et organisationnelles.

### **2.2.3.- Actions posées par l'État haïtien dans le cadre du renforcement des capacités de l'APUH**

L'État haïtien, depuis l'année 2005, s'est engagé dans de grandes réformes notamment dans le processus du renforcement des capacités de son appareil administratif. En effet, il a procédé à la réouverture de l'École Nationale d'Administration Financière (ENAF) fondée en 1978 dans l'objectif de doter à l'administration publique haïtienne des ressources humaines formées et qualifiées, et d'en assurer la formation continue. Depuis la réouverture, cette école a déjà formé près de six (6) promotions ; soit cinq cent cinquante (550) Cadres et Fonctionnaires (Le nouvelliste, 2014, article N° 131777). Par ailleurs, l'État haïtien a lancé l'ouverture de l'École Nationale d'Administration Publique et de Politiques Publiques (ENAPP) formant déjà plus de quarante (40) Agents du secteur public (Ibid. article N° 129335). Actuellement, l'administration publique haïtienne

dispose près de quatre-vingt mille (80,000) cadres, fonctionnaires et employés travaillant à l'accomplissement de ses missions et de ses objectifs.

Dans cette perspective, cette initiative consiste à rendre les Agents de l'État haïtien plus efficaces et plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches. De même, elle s'inscrit dans l'optique d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'administration publique haïtienne dont la finalité est de satisfaire le bien-être de la population dans l'intérêt général.

Parallèlement, comme membre de la francophonie, plusieurs bourses d'études dans différents programmes de formation au Canada via le Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) ont été octroyées à l'État haïtien, dans cette démarche.

Mais malgré tout, le dernier rapport de la mission du FMI en Haïti a mentionné qu'il faut continuer d'appuyer le programme de réformes structurelles en Haïti dont l'objectif est, entre autres, de promouvoir *«le renforcement des capacités institutionnelles afin d'améliorer l'exécution et l'efficacité des investissements publics»* (FMI, 2013) ; ce que, d'ailleurs, le gouvernement haïtien maintient encore comme l'une de ses priorités (CAED/MPCE, 2012, p.7).

En fait, comment pouvons-nous comprendre et analyser, dans un contexte de gestion de projet, ce besoin de renforcement des capacités au regard de la réalisation des projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres?

### **2.3.- Analyse du besoin de renforcement des capacités de l'APUH dans le contexte de la réalisation des projets du PCBF**

Dans un contexte projet, nous pouvons mentionner que face à ce constat décrit ci-dessus, il y a un besoin qui s'est manifesté et qui est identifié ; celui de renforcer les capacités de l'État haïtien particulièrement celles de l'administration publique haïtienne. Et étant donné que le besoin est l'élément déclencheur d'un projet, nous considérons que cette situation qui prévaut à l'appareil administratif de l'État haïtien a engendré la

conception et l'exécution du programme de subvention PCBF séquencé en plusieurs projets dont la finalité est d'améliorer la performance de cet appareil administratif.

Considérant le terme "performance", il est un concept appréhendé différemment par plusieurs auteurs et revêt plusieurs réalités. Selon les experts de l'OCDE, *«la performance désigne le rendement ou les résultats d'activités réalisées dans la quête de parvenir aux objectifs fixés»* (OCDE, 2005, p. 65). En d'autres termes, elle est le résultat de l'ensemble des activités réalisées relativement à la finalité envisagée ; ce qui est évident étant donné que les résultats sont évalués en fonction des objectifs fixés. Par ailleurs, elle est considérée comme étant *«l'atteinte des résultats correspondant aux attentes des différentes parties prenantes à l'interne comme à l'externe de l'organisation»* (Certain et Chéreau, 2006, p.8).

Utilisé particulièrement dans le domaine de la gestion, ce terme correspond au niveau d'efficacité et d'efficience enregistré dans les résultats obtenus par rapport aux attentes projetées, soit par les ressources humaines d'une organisation ou soit par l'organisation elle-même. D'où l'on parle, d'une part, de la performance individuelle et d'autre part, de la performance organisationnelle. Qu'en est-il donc de ces concepts?

### **2.3.1.- Performance individuelle**

En fait, la performance individuelle se rapporte aux compétences et à la capacité de l'individu à agir de manière efficace et efficiente afin de concourir vers l'atteinte de la finalité désirée par la structure dans laquelle il évolue. En effet, selon Martory (2012), elle est le niveau de résultat obtenu par rapport à un but visé et qui s'apprécie à l'efficacité et à l'efficience de l'individu (Martory, 2012, p.224-225). Pour Motowidlo (2003), rapporté par Saint-Onge et Haines (2007), elle est définie comme étant *«la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée»* (Saint-Onge et Haines, 2007, p.98). En ces termes, l'auteur indique que la performance individuelle est l'attente de l'organisation en termes de résultats à fournir par son salarié qui lui-même doit déployer toutes ses capacités et ses habiletés pour y parvenir.

Cette perspective est corroborée par les théories qui se portent sur le rendement des employés, outre des théories sur le rendement des employés au travail, pour révéler que la performance individuelle est déterminée non seulement par les capacités et les habiletés de l'employé, mais aussi par sa motivation de réaliser ses activités (Watt, 2007, p.26-27). Par conséquent, nous pouvons déduire que la performance individuelle ou la performance des ressources humaines est le degré d'efficacité et d'efficience enregistré au niveau des réalisations de celles-ci, en fonction de leurs compétences, par rapport aux attentes de leur organisation.

### **2.3.2.- Performance organisationnelle**

Quant à la performance organisationnelle, elle est définie comme étant la combinaison de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence et de la pertinence des résultats d'une action de l'entreprise (Marion, et al, 2012, p.2). En ce sens, ces résultats sont appréciés et analysés au regard des objectifs et des ressources utilisées pour déterminer le niveau d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Aussi, dans cette même perspective, cet accomplissement est évalué par rapport aux objectifs et aux moyens tout en tenant compte des différentes contraintes auxquelles l'organisme a dû faire face, afin d'identifier la cohérence et la pertinence de ses activités (Ibid., p.3).

Particulièrement dans le domaine du secteur public, la performance organisationnelle est définie comme étant «*l'optimisation des services rendus aux citoyens mesurée, entre autres, par l'efficacité, la qualité et l'efficience*» (Galdemar, et al, 2012, p.4). En d'autres termes, elle est le niveau d'efficacité, d'efficience et de qualité relevé au niveau de la prestation des services offerts à la communauté et aux citoyens dans l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs attendus. Car la vocation fondamentale du secteur public est de produire des biens et services publics devant satisfaire l'intérêt général et non de la rentabilité économique et financière. Donc, la performance de l'administration publique se rapporte à l'efficacité, l'efficience et les qualités remarquées au niveau de la production de biens et services occasionnant la satisfaction de l'intérêt général ou du bien être de toute la communauté.

Toutefois, entre la performance individuelle et la performance organisationnelle, nous devons souligner qu'elles sont toutes deux liées fondamentalement. Car la performance d'une organisation dépend de l'efficacité et l'efficience de ses ressources humaines dans l'atteinte de ses objectifs. De même, quant à l'accomplissement de ces dernières, il résulte non seulement de leurs compétences mais de la configuration et de la structure dans lesquelles elles évoluent (Rouleau, 2007, p.24). De plus, comme l'a fait remarquer Dion (2003), la performance organisationnelle n'est pas le résultat de la performance individuelle (Dion, P., 2003, p.26). Parce que pour lui, les ressources humaines de l'organisation peuvent être compétentes, mais si la structure et les processus décisionnels de celle-ci se révèlent médiocres et inadaptés, la performance organisationnelle en sera affaiblie ; une situation qui peut non seulement occasionner la démotivation, la frustration, etc. mais provoquer la faillite de ladite organisation (Ibid., p.27). Il recommande, en effet, que la performance individuelle soit appuyée par la performance organisationnelle afin de parvenir à des résultats compétitifs. Cet argument est partagé par plusieurs auteurs en management qui, en se référant aux exigences actuelles des organisations, admettent que les performances individuelles soient nécessaires pour maintenir la performance des organisations (Saint-Onge et Haines, 2007, p.16). En conséquence, nous pouvons retenir que la performance organisationnelle dépend de la performance individuelle puisque ce sont les compétences et le dynamisme des ressources humaines de l'organisation qui vont déterminer la performance de cette dernière. En d'autres termes, l'efficacité, l'efficience et la qualité des biens et services offerts par l'administration publique haïtienne au bien-être de l'intérêt public sont liés aux capacités et aux compétences que font preuve les fonctionnaires et les employés du secteur public dans les résultats fournis par rapport aux attentes escomptées.

En somme, nous pouvons dire que le PCBF est un ensemble d'activités qui consistent à accroître les capacités et les compétences des cadres et employés du secteur public haïtien dans la perspective d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité de la prestation des services offerts par l'administration publique haïtienne.

Au fait, en tant qu'ensemble de projets, le PCBF devrait faire l'objet d'une évaluation des résultats en termes des retombées, après la production de ses livrables qui



sont des Cadres ayant été formés dans les universités canadiennes. Ce, particulièrement, dans l'optique de déterminer, d'abord, à quel point la réalisation de l'ensemble de ces projets permet d'accroître les capacités et les compétences des Cadres haïtiens formés, puis, d'apprécier le niveau de contribution à l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité de la prestation des services offerts par l'appareil administratif haïtien.

Ainsi, une telle évaluation devrait être l'outil puissant à utiliser pour mesurer les retombées de l'ensemble des résultats livrables et éventuellement pour influencer la conception de toutes nouvelles initiatives dans le futur. Elle devra nous permettre, particulièrement, d'analyser les projets du PCBF afin de déterminer leurs résultats tangibles sur toutes les dimensions humaines et organisationnelles (Rahali et Hanchi, 2007, Chapitre I).

D'une manière générale, l'évaluation de l'ensemble des résultats livrables de ce programme de subvention à la formation va nous permettre d'une part, d'apprécier l'apport du perfectionnement des compétences, et de l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience des cadres haïtiens formés au Canada sur l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité des biens et services offerts par l'administration publique haïtienne à la satisfaction du bien-être de l'intérêt général. Ce progrès est en effet, selon plusieurs auteurs, lié à l'efficacité et à l'efficience démontrées et développées par les cadres de cet appareil administratif dans l'accomplissement de leurs tâches. D'autre part, cette analyse permettra aux gouvernements haïtien et canadien de jauger les résultats de leurs actions au regard des objectifs déterminés et escomptés. Et en tant qu'outil de gestion, elle devra permettre à toutes les parties prenantes de prendre des décisions éclairées et nécessaires pour toute nouvelle programmation.

## CHAPITRE III

### LE CADRE CONCEPTUEL

Étant donné que les différents projets du PCBF s'inscrivent dans le cadre de la formation, nous avons identifié plusieurs modèles qui ont été élaborés dans la perspective d'une évaluation de telles activités. Une analyse de certains d'entre eux va nous permettre de déterminer lequel est mieux approprié à notre projet d'étude qui est **«la description et l'analyse des retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie sur l'administration publique haïtienne»**.

Dans le domaine d'évaluation de la formation, plusieurs modèles ont été présentés et développés par plusieurs auteurs. Certains ont mis l'accent sur l'analyse financière en termes de rendement économique tout en considérant que la formation est purement une activité d'investissement pour l'organisation. Et en tant que tel, celle-ci doit recourir à l'évaluation comme outil pour apprécier la gestion de ses activités et les retombées économiques et financières qui en découlent (Bernier, 2009, p.8). Alors que d'autres ont mis en évidence l'évaluation des résultats en termes des retombées pour les participants et pour l'organisation à laquelle ces derniers sont appartenus.

Dans le cadre de notre analyse, nous avons priorisé les modèles se portant sur l'évaluation des retombées tant pour les participants aux activités de formation que pour leur organisation d'appartenance. D'ailleurs, certains auteurs comme Huteau (2003), Arnold (2005) et Spector (2006), ils ont suggéré, entre autres, que l'évaluation des effets soit l'ultime phase qui s'impose dans le cadre des projets de subvention à la formation (Gilibert et Gillet, 2010, p. 218). Ainsi, nous analysons les modèles suivants, présentés

par les auteurs Gilibert et Gillet dans un article publié en 2010, afin d'en opter un qui cadre mieux notre objet d'étude.

### **3.1.- Modèle de Kirkpatrick**

Ce modèle, développé par Kirkpatrick en 1959, est le paradigme le plus utilisé tant par les professionnels de la formation que par les chercheurs réalisant des études sur l'évaluation des effets de la formation (Santos et Stuart, 2003). Car, selon Bates (2004), il leur présente une démarche rationnelle et reconstitue tout le processus de l'évaluation des formations quelles qu'elles soient.

Il est constitué de quatre (4) niveaux d'impact qui sont la satisfaction du participant, les connaissances acquises, les changements de comportement et la contribution de cette formation à l'organisation.

En effet, le premier niveau appelé «*réaction*» correspond à l'analyse du comblement des attentes de l'apprenant par rapport aux objectifs, au contenu, etc. Quant au deuxième niveau appelé «*apprentissage*», il se rapporte aux compétences, aux aptitudes et aux habiletés acquises pendant la période de la formation. Pour le troisième niveau appelé «*comportement*», il convient d'apprécier les changements comportementaux réalisés chez l'apprenant en raison de la formation et du transfert d'apprentissage. En d'autres termes, il s'agit de déterminer les compétences acquises par le participant pendant sa formation en termes d'attitudes, de connaissances qui vont engendrer des changements dans la pratique professionnelle. Et enfin, il y a le quatrième niveau appelé niveau des «*résultats*», celui-ci est la résultante des trois premiers et il est le niveau d'impact externe aux participants à la formation. Car il prend en compte le niveau de contribution apporté par la formation à l'organisation.

Cependant, ce modèle présente des limites aux niveaux conceptuel et pratique. Puisque certains auteurs estiment, entre autres, qu'il n'a pas suffisamment étudié le contexte dans lequel le programme de perfectionnement a été présenté (Bates, 2004). Et non plus, il n'a pas permis d'établir la différence entre les incidences de celui-ci à très court terme et à moyen et long terme (Beech et Leather, 2006, p. 38 ; Arnold, 2005, ;

Kraiger et Jung, 1997). Dans la perspective de contrecarrer l'inadéquation relative au contexte dans ce modèle, Warr, Bird et Rackham ont développé un nouveau modèle appelé le CIRO (Context, Input, Reaction, Output).

### **3.2.- Modèle de Warr, Bird et Rackham ou le CIRO**

Warr, Bird et Rackham ont développé ce modèle en 1970 suite aux critiques portées à l'encontre du modèle de Kirkpatrick, particulièrement au contexte. En effet, ils ont repris les travaux de Kirkpatrick en ajoutant l'évaluation des ressources disponibles qui prendra en compte le temps, les moyens et les connaissances, et l'évaluation du contexte facilitant l'identification des besoins de formation (Gilibert et Gillet, 2010, p. 224). Voilà pourquoi ce modèle est couramment appelé CIRO (évaluation du Contexte, évaluation des ressources ou Input, évaluation des Réactions, évaluation des résultats ou Output).

En effet, pour Spilsbury (1995), il estime que la phase d'identification des besoins est très importante quant à la conception de l'évaluation du projet de formation. Alors que pour Huteau (2003) et Arnold (2005), ils pensent que cette phase doit être indépendante de l'évaluation de la formation ; ce que Warr et al (1970) estiment qui est une phase importante en ce qui a trait à la qualité des activités de formation.

Par ailleurs, au niveau des outputs, Hamblin (1974) propose que l'on apprécie les outputs d'abord en fonction d'une analyse des retombées de la formation sur la qualité du travail du salarié (apprenant), puis relativement à l'analyse de la rentabilité économique de la formation.

En outre, en analysant les phases d'apprentissage et du changement comportemental tant au niveau des connaissances que du transfert comportemental, ce modèle exige que l'on fasse la démarcation entre les apprentissages «subjectifs» et ceux «objectifs» (Marth, 1994). Cet aspect est corroboré par d'autres auteurs dont McCain (2005) qui, en établissant la différence entre le perfectionnement des connaissances, des compétences et des habiletés, et leur expérimentation, estime qu'il faut considérer l'environnement de travail qui peut favoriser ou entraver le transfert en situation de travail.

Et enfin, Michalski et Cousins (2001) soulignent qu'il est important de prendre en compte la diversité des finalités poursuivies par les acteurs dans les activités de formation. Car selon eux, l'apprenant désire qu'une amélioration de ses compétences et de sa carrière corresponde à ces activités, alors que les commanditaires et les formateurs prestataires souhaitent respectivement attirer les fournisseurs de la formation et mettre en valeur leur capacité et leur savoir-faire auprès de ces derniers.

### **3.3.- Modèle de Kraiger**

Toujours dans la même veine, Kraiger et al (1993) ont développé leur modèle d'évaluation en guise de réponse à la critique formulée contre le modèle de Kirkpatrick. En se basant sur les théories et les mesures de l'apprentissage, ils estiment que les résultats des activités de formation sont de plusieurs dimensions ; ce qui favorisera le choix de la méthode d'évaluation la plus appropriée si l'on arrive à classer ceux-ci par groupe. Ainsi, ils classent les résultats des activités de formation de la manière suivante :

- a) Les résultats «*cognitifs*» qui proviennent de l'évaluation des connaissances acquises en termes de connaissance déclarative, de connaissance organisationnelle et de stratégie cognitive (capacité de raisonnement et de jugement) ;
- b) Les résultats «*conatifs*» ou comportementaux qui se fondent sur la mise en évidence des compétences acquises à travers des réalisations concrètes ;
- c) Les résultats «*affectifs*» qui mettent en valeur les habiletés, les attitudes, l'efficacité et l'efficience, et les expériences professionnelles de l'apprenant.

Cependant, en considérant ce modèle en tant que tel et de manière isolée, les auteurs pensent que celui-ci analyse principalement les acquis pédagogiques individuels sans prendre en considération l'importance de la formation dans l'organisation (Kraiger et Jung, 1997). De plus, ils croient que l'évaluation à moyen et long terme serait le moyen le plus approprié pour apprécier ce que les apprenants ont exclusivement retenu durant leur formation.

### 3.4.- Modèle de Beech et Leather

Quant au modèle d'évaluation développé par Beech et Leather en 2006, il se présente comme un palliatif par rapport aux différentes critiques formulées aux différents modèles précédents tout en rassemblant toutes les approches qui ont été développées. En effet, il est composé de cinq (5) catégories :

a) La réaction,

À ce niveau, Beech et Leather prônent que l'on utilise les réactions immédiates des participants après la réalisation du projet de formation comme le niveau de mesure et, les questionnaires et les feuillets d'évaluation comme des outils dans la perspective d'apprécier la satisfaction de ces derniers.

b) L'apprentissage ou le niveau d'évaluation immédiat,

Quant à cette catégorie, Beech et Leather recommandent que l'on analyse les résultats des tests de connaissance (connaissance déclarative et organisationnelle), des tests d'aptitude (compétences et capacité de raisonnement) et des résultats affectifs (attitudes et motivations, confiance, sentiment d'efficacité personnelle).

c) Le comportement ou le niveau d'évaluation intermédiaire,

À cette catégorie, il est suggéré d'analyser les connaissances (encore les mêmes tests au niveau d'évaluation immédiat) et les compétences (performance, attitudes et motivations, confiance, sentiment d'efficacité personnelle). À souligner que cette évaluation sera réalisée par l'organisation à laquelle appartenant le participant à la formation et à moyen et à long terme pendant que celui-ci est au travail.

d) Le résultat ou le niveau d'évaluation ultime,

Dans cette catégorie, le modèle de Beech et Leather propose que l'on évalue la productivité, le climat et les incidents critiques (le climat de l'organisation dans laquelle le participant à la formation évolue, le nombre d'incidents, l'indicateur de satisfaction de la clientèle de l'organisation, etc).

e) Et le niveau financier.

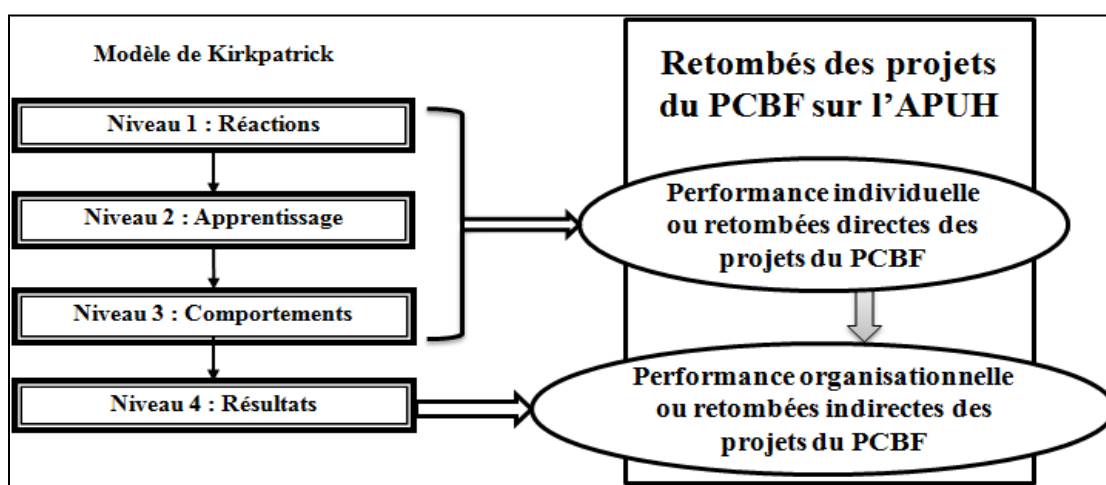
À ce niveau, ce modèle préconise l'évaluation de la rentabilité de l'activité de formation en termes de retombées (indicateurs des bénéfices ou indicateurs de coûts).

En résumé, ce modèle indique le moment le plus approprié pour effectuer l'évaluation des retombées de l'activité de formation. En d'autres termes, il insiste que l'on fasse l'analyse à chaud (analyse des réactions immédiatement après la formation) et à froid (évaluation des résultats au moment où le participant est retourné et met ses compétences au profit de l'organisation à laquelle il appartient). Tout en reconnaissant, à long terme, que les éventuels changements au niveau de la structure organisationnelle puissent affecter les effets, il prône que l'on continue avec le processus d'évaluation de manière à considérer les incidences directes et indirectes de la formation afin de remettre en cause l'analyse des réactions immédiates.

### 3.5.- Le modèle de recherche retenu

Par rapport à ces quatre (4) modèles présentés ci-dessus, nous avons opté pour le modèle de Kirkpatrick malgré qu'il soit critiqué pour ses failles conceptuelles et pratiques dont les modèles de Warr, Bird et Rackham ou le CIRO, de Kraiger et, de Beech et Leather ont tenté d'améliorer.

Figure 1 : Modèle retenu



Cette figure est inspirée d'un article présenté par Garnier et *al.* (1991)

En effet, en considérant les quatre niveaux d'impacts présentés par ce modèle, nous estimons qu'ils conviennent le mieux aux préoccupations envisagées par notre projet de recherche. Car, d'une part, les trois premiers niveaux, à savoir «*réaction*», «*apprentissage*» et «*comportement*», nous permettront d'apprécier les retombées directes des projets du PCBF. D'ailleurs, si nous nous référons aux travaux de recherche présentés par El messri, et *al.* (2009), ils ont révélé que l'évaluation de ces facteurs permettra d'apprécier la plus-value de la formation à l'échelle individuelle (El messri et *al.*, 2009, p. 44).

Et d'autre part, le quatrième niveau, c'est-à-dire «*les résultats*», va nous permettre d'apprécier les retombées indirectes résultant des retombées directes de l'ensemble de ces projets de formation. Effectivement, suivant l'étude citée précédemment, l'évaluation des effets de la formation sur le changement des comportements et sur les performances permet d'estimer la contribution de celle-ci à l'échelle organisationnelle (Ibid.).

Suivant la revue de la documentation, nous avons retenu qu'à la fin d'exécution d'un projet ou d'un ensemble de projets, l'évaluation des résultats est l'activité qui s'impose, une fois que le livrable soit achevé et remis. En effet, notre projet de recherche s'inscrit non dans la recherche des déterminants du succès des projets de formation du PCBF, mais dans la description et l'analyse des retombées directes et indirectes de ces projets sur l'administration publique haïtienne.

Au fait, l'évaluation des retombées des projets de subvention à la formation des Cadres haïtiens au Canada (le PCBF) doit nous permettre, d'une manière générale, d'apprécier l'apport de ces projets au processus d'amélioration de la performance de l'administration publique haïtienne. En effet, cette évaluation doit nous permettre, spécifiquement, de décrire et d'analyser les conséquences de cette formation sur le processus visant à accroître les connaissances, les aptitudes et les habiletés des différents Cadres haïtiens ayant été des boursiers de la période de 1990 à 2013. De plus, elle devra nous indiquer la contribution de ces boursiers à l'amélioration de l'efficacité, l'efficience et la qualité de la prestation des services offerts par l'administration publique haïtienne.



Comme il a été indiqué ci-dessus, les ressources humaines constituent un élément fondamental dans toute organisation dont la qualité est un facteur clé de la bonne performance de celle-ci. Car le succès de l'organisation est lié au potentiel offert par les ressources humaines qui la constituent. C'est d'ailleurs le point de vue de Gosselin (2005) qui a souligné que celles-ci *«représentent dans la plupart des organisations un des actifs les plus importants»*. En outre, ce sont *«leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs expériences qui déterminent la qualité des organisations»* (Ibid., page ii). Ce point de vue est corroboré par Luthi et Bacqueroet (2011) qui affirment que *«le niveau de performance d'une entreprise dépend surtout des femmes et des hommes qui, au quotidien, travaillent pour elle, l'organisent et la font fonctionner»*.

En conséquence, nous pouvons dire que la performance d'une organisation ou de l'administration publique haïtienne dépend en grande partie de la qualité de ses ressources humaines. Puisque, plus celles-ci sont qualifiées et compétentes, plus cette administration publique sera performante. Effectivement, une étude réalisée par Mohammed et *al.* (2013) ont démontré que :

*Les ressources humaines sont l'actif le plus important d'une organisation. La performance réussie d'une organisation dépend en grande partie de la qualité de ses ressources humaines. La qualité des ressources humaines de l'organisation dépend de l'étendue des connaissances par la formation et l'éducation qu'ils ont reçues et leur niveau de motivation.* (traduction, Mohammed et *al.*, 2013, p.127).

Par ces termes, ils affirment que le niveau et la qualité de formation des ressources humaines sont les fondements de la performance réussie d'une organisation. En conséquence, nous disons que la performance réussie de l'administration publique haïtienne nécessite et dépend de la connaissance, du savoir-faire et des compétences des femmes et des hommes qui œuvrent en son nom. En d'autres termes, nous pouvons dire que les qualifications des cadres du secteur public sont au cœur de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien. (Atelier Régional APS-HRMnet, 2010, p.4).

Dans cette optique, les organisations ont recouru à la formation ou le perfectionnement de leurs cadres comme étant une stratégie pour améliorer leur performance. En d'autres termes, le perfectionnement des ressources humaines d'une organisation constitue un indicateur stratégique dans l'analyse de la progression de ses résultats par rapport aux objectifs escomptés. En conséquence, il entraîne, entre autres, *«l'augmentation de la productivité du personnel»* car celui-ci est de meilleure qualité tant en amélioration de leurs connaissances qu'en accroissement de leur efficacité et de leur efficience (selon Tsang, 1997, p. 68-69 ; cité par Gosselin, 2005, p.4).

De ces assertions, nous sommes amenés à formuler les hypothèses suivantes à notre questionnement :

- $H_1$  : L'ensemble des projets de formation du PCBF renforcent les capacités (compétences, aptitudes et habiletés) des Cadres de l'administration publique haïtienne.
- $H_2$  : L'ensemble des projets de formation du PCBF améliorent la performance de l'administration publique haïtienne à travers la formation de ces Cadres.

Tout compte fait, en raison du lien existant entre la formation ou le perfectionnement des ressources humaines et l'amélioration observée en ce qui a trait à l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans ses résultats, nous sommes à même d'indiquer que la réalisation des projets du PCBF devrait engendrer des retombées positives qui peuvent être directes et/ou indirectes.

Concernant les retombées directes, elles ne s'attribuent qu'à ceux qui ont participé aux activités de formation. En d'autres termes, elles sont observées au niveau des salariés de l'organisation ou aux cadres et employés de l'administration publique haïtienne ayant participé à l'ensemble des projets de subvention du PCBF à la formation. Elles correspondent aux trois premiers niveaux du modèle de Kirkpatrick, appelés *«réactions, apprentissage et comportement»*. En effet, elles peuvent être justifiées par :

- l'accroissement des connaissances,

Le fait aux salariés ou aux fonctionnaires et aux employés du secteur public haïtien de participer aux activités de la formation, cela favorisera l'accroissement de leurs connaissances (FAO, 2014 ; Tsang, 1997, p.68-69 cité par Gosselin, 2005, p.4). Cet accroissement peut être analysé à partir du :

- Niveau de formation,
- Niveau de créativité,
- Niveau de la capacité d'analyse,
- Niveau de productivité,
- Niveau de compréhension de ses responsabilités,

- les changements de comportement et d'attitude,

Les activités de formation ou de perfectionnement devront engendrer pour les ressources humaines l'amélioration des aptitudes, l'amélioration des savoirs être et des habiletés (Ibid.FAO, Tsang). Ces changements peuvent être remarqués au :

- Niveau du dynamisme développé,
- Niveau de la capacité d'organisation,
- Niveau de la capacité de planification,
- Niveau d'esprit de service démontré (être plus apte à servir, etc.)

- Amélioration de leur performance,

Ces activités généreront une certaine satisfaction pour les ressources humaines de l'organisation par rapport à l'amélioration de leur efficacité et de leur efficience dans leurs tâches (Ibid.FAO, Tsang). L'analyse de cette amélioration peut être faite à partir du :

- Niveau d'efficacité (respect des échéances, etc.)
- Niveau d'efficience
- Niveau d'habileté
- Niveau de contribution des boursiers dans la prise des décisions

- Avantages sociaux et économiques (Ibid. FAO, Tsang),

Aussi, ces activités devront permettre aux participants d'être muté à un poste supérieur dans la hiérarchie de l'organisation ; ce qui entraîne un accroissement de leurs revenus. De même, elles devront leur faciliter une stabilité d'emploi ou l'embauchage d'un nouvel emploi. Ces avantages peuvent être relevés en raison :

- De la nouvelle fonction occupée après la formation,
- De nouvelles possibilités de trouver un nouvel emploi sur le marché du travail,
- Du nombre de fois, l'ancien boursier est sollicité dans sa carrière professionnelle ; ce qui lui donne une certaine visibilité notamment dans son institution,
- Des opportunités entraînant un accroissement du revenu.

Quant aux retombées indirectes, elles résultent des retombées directes ou individuelles. Elles se rapportent à l'organisation à laquelle les participants sont appartenus. En d'autres termes, elles sont notamment remarquées au niveau de l'organisation ou au niveau des différentes institutions composant l'appareil administratif de l'État haïtien (Gérard, 2008, p.2). Elles sont, en réalité, observées au niveau de l'apport ou la contribution qu'ont apporté les cadres ou les fonctionnaires de l'État haïtien après leur formation au Canada ; ce qui correspond, suivant le modèle de Kirkpatrick, au 4<sup>e</sup> niveau appelé «*niveau des résultats*». Elles sont ainsi libellées :

- Augmentation de la productivité de son personnel,

Le fait d'acquérir des connaissances et d'améliorer les attitudes et les habiletés, cela rend les participants plus productifs dans leur milieu de travail (Ibid. Gérard, 2008, p.1-2). En d'autres termes, les activités de formation constituent pour l'organisation une stratégie de faire augmenter la productivité de son personnel. Cette augmentation peut être notée en fonction :

- Du dynamisme dont les boursiers font preuve dans leurs tâches,
- De l'efficacité et de l'efficience résultant des livrables (rapport ou document, etc.) des boursiers.

- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience,

Étant donné que la formation ou le perfectionnement représente un facteur déterminant dans la performance des ressources humaines, ces activités d'apprentissage contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs (Petit et *al.* 1993, p.419-420 ; cité par Blouin 2000, p.213). Cette amélioration peut être mesurée par la contribution des boursiers du PCBF dans :

- La réduction dans le délai des traitements des dossiers,
- La meilleure gestion du temps,

- Amélioration de la qualité des résultats,

Le fait que la performance des salariés ou des cadres et des fonctionnaires concoure à la réalisation des objectifs de l'administration publique haïtienne, celle-ci favorise l'amélioration de la qualité des résultats de cette dernière (Gérard, 2008, p.1-2). Cette amélioration de la qualité des résultats peut être appréciée par la contribution des boursiers du PCBF dans les activités de perfectionnement du plan stratégique et opérationnel de l'appareil administratif de l'État haïtien.

- Accroissement du capital humain,

Les activités de formation représentent aussi pour l'organisation un moyen de disposer des repères dans des domaines diversifiés et qui peuvent être capable de participer au développement et à l'épanouissement de l'organisation (Mohammed et *al.*, 2013, p.130-131). Autrement dit, ces activités doivent générer des expertises dont l'organisation puisse consulter à tout moment. En ce sens, elles favorisent l'accroissement du capital humain.

Cet accroissement peut être mesuré à l'aide du :

- Nombre de boursiers du PCBF dont les compétences ont été utilisées dans les institutions du secteur public haïtien,
- Nombre de boursiers du PCBF ayant un poste de responsabilité dans les institutions de l'administration publique haïtienne,

Les retombées indirectes peuvent justifier aussi «l'augmentation de la main-d'œuvre qualifiée qui engendrera à son tour la croissance de la productivité économique nationale et une augmentation des recettes de l'État» (Tsang, 1997, p.68-69 ; cité par Gosselin, 2005, p.4). En effet, les anciens boursiers peuvent mettre leurs compétences au service de l'enseignement supérieur et professionnel dans les centres universitaires d'Haïti. D'ailleurs, comme l'a indiqué Deshommes (2014), «la majorité des professeurs d'université sont des gens qui travaillent soit dans l'administration publique, soit dans le secteur privé, [...]». Par conséquent, ces anciens boursiers contribuent non seulement de parfaire la formation des nouveaux diplômés en termes de qualité, mais de faciliter ceux-ci à intégrer le marché de l'emploi et éventuellement, à la création de nouvelle entreprise. Du coup, cette initiative devra engendrer un certain accroissement des recettes fiscales, à moyen et long termes, pour l'État haïtien. Alors, via son gouvernement, celui-ci aura plus de possibilités de réaliser et d'atteindre ses programmes et ses objectifs.

## **CHAPITRE IV**

### **LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans tout cheminement scientifique, la démarche méthodologique se révèle un passage obligé. Et elle dépend de la manière dont le chercheur se positionne dans le questionnement de la réalité des choses. Dans le présent chapitre, il est question de démontrer comment nous avons procédé dans nos démarches de la quête des connaissances. En effet, ce chapitre est subdivisé en cinq (5) grandes sections. Dans la première section, notre tâche consiste à présenter le choix de l'approche épistémologique envisagée. Dans la deuxième, il sera question pour nous de présenter le terrain de recherche. Et quant à la troisième section, nous essayerons de définir le choix des participants. À la quatrième et à la cinquième section, nous ferons respectivement la révision du questionnaire et l'exposition des démarches entreprises pour collecter les données auprès de la population ciblée.

#### **4.1.- Choix de l'approche épistémologique**

Nous rappelons que notre observation consiste à réaliser une analyse descriptive des retombées de l'ensemble des projets de formation du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie pour l'administration publique haïtienne. Vue l'importance de la formation pour les ressources humaines dans une organisation, il a été montré qu'il y ait une relation entre la formation, les ressources humaines constituant la performance individuelle et la performance d'une organisation ou la performance organisationnelle. En d'autres termes, l'ensemble des projets de formation du PCBF ont des incidences sur

l'ensemble des Cadres haïtiens ayant été des boursiers du PCBF et sur l'amélioration de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien.

En tant que tels, nous avons retenu le modèle de Kirkpatrick qui consiste à apprécier les retombées d'une formation. Suivant ce modèle, il est question d'analyser l'amélioration des compétences, des attitudes et des habiletés des participants à la formation. Aussi, convient-il d'apprécier la contribution de ce perfectionnement à la performance de l'organisation à laquelle ces derniers sont appartenus. D'où la formulation des hypothèses qui stipulent ces relations de notre recherche.

Aussi, cette étude est empirique puisqu'elle repose sur un sondage dont les données ont été collectées sur le terrain. Et comme étant la stratégie de recherche, nous avons opté pour un sondage auprès des anciens boursiers du PCBF. En ce sens, nous avons utilisé, comme outil de recherche, un questionnaire conçu et élaboré qui nous permet de recueillir facilement les données, de les traiter à l'aide du logiciel SPSS, de les analyser et de les interpréter.

Ainsi, l'approche épistémologique priorisée a été l'approche hypothético-déductive. En effet, celle-ci se situe dans la perspective positiviste reposant sur la formulation et la vérification des hypothèses de manière empirique via la collecte des données sur le terrain à partir de l'élaboration du questionnaire.

Il est important de souligner que notre analyse est faite à partir d'un échantillon de la population étudiée.

#### **4.2.- Présentation du terrain de recherche**

Notre terrain de recherche est l'appareil administratif de l'État haïtien notamment l'administration centrale qui est constituée, selon la législation administrative, de l'ensemble des ministères, des directions techniquement déconcentrées et des directions décentralisées. En effet, cette administration comporte environ une quinzaine de ministères et plus d'une vingtaine de directions déconcentrées et décentralisées. Elle détient, d'une manière générale, de l'ensemble des compétences sur tout le territoire



national. Elle dispose environ plus de quatre-vingt mille<sup>2</sup> (80 000) Cadres, fonctionnaires et employés dont parmi eux, se trouvent des anciens boursiers du PCBF qui œuvrent à la poursuite de ses missions et à la réalisation de ses objectifs.

Comme nous l'avions indiqué ci-dessus, le manque de ressources humaines compétentes et qualifiées est l'un parmi les maux qui rongent le secteur public haïtien. Est-ce en ce sens que les projets de subvention du PCBF à la formation voulaient contribuer à améliorer la performance de ce secteur.

Ainsi, dans la perspective d'apprécier et de décrire les retombées de ces projets réalisés pour le bénéfice de l'administration publique haïtienne ; une activité qui devrait surtout intéresser l'État haïtien comme partie prenante, nous sommes amenés à nous rapprocher vers cette administration où évoluent la plupart des anciens boursiers du PCBF afin de faire passer notre questionnaire. Celui-ci est utilisé comme instrument de collecte de données dans le but de recueillir des informations pertinentes sur la contribution de leur formation à l'amélioration de la performance de cette organisation.

#### **4.3.- Choix des participants**

En réalité, l'évaluation de ces projets de subvention du PCBF à la formation, suivant le modèle de Kirkpatrick, nous amène, d'abord, à identifier la population ciblée. Ensuite, elle nous conduit à définir l'unité statistique.

Selon les informations statistiques disponibles, plus de cent vingt-cinq (125) Cadres haïtiens ont été des boursiers dans les projets de subvention du PCBF à la formation dont la majorité ont été ou constituent des Cadres et fonctionnaires de l'appareil administratif de l'État haïtien, soit 76%<sup>3</sup>. Dans le cadre de notre recherche, la population statistique est constituée de l'ensemble des Cadres et fonctionnaires haïtiens qui ont été des boursiers du PCBF durant la période de 1990 à 2013. Aussi, ils doivent être des Agents de l'État haïtien soit qui ont travaillé au moins cinq (5) ans ou qui continuent de mettre leurs compétences au service de l'appareil administratif haïtien (dans

---

<sup>2</sup> Sources : MEF / Direction Générale du Budget (DGB) / Direction de la solde (DS)

<sup>3</sup> Sources : Données statistiques disponibles au bureau du PCBF.

n'importe quelle institution ou n'importe quel ministère de l'administration publique haïtienne).

En effet, dans les limites de notre analyse et vu la taille de la population ciblée, nous avons considéré un échantillon de cinquante (50) Cadres-anciens boursiers du PCBF ayant travaillé ou qui évoluent dans les institutions du secteur public haïtien.

Cependant, au moment du passage du questionnaire, nous n'avons que quarante-sept (47) répondants sur les cent vingt et un (121) envisagés ; soit un taux de réponse de 39%. Et ce nombre de questionnaire recueilli n'empêche pas l'avancement de notre travail de recherche car, il est quand même représentatif par rapport à la population considérée.

#### **4.4.- Préparation de l'instrument de mesure**

Comme nous l'avons indiqué, nous avons conçu un questionnaire suivant les thèmes qui ont été développés et opérationnalisés dans le cadre opératoire afin de recueillir les informations pertinentes auprès de cet échantillon de la population identifiée. Ce questionnaire comporte treize (13) questions qui sont réparties en trois (3) sections (voir annexe A) :

##### **4.4.1.- Première section du questionnaire**

La première section consiste à dresser le portrait du Cadre-ancien boursier des projets de subvention du PCBF à la formation, notamment avant son apprentissage dans les universités canadiennes. Elle permet de recueillir des informations sur le genre (homme ou femme), la période, le programme d'études, le cycle d'études et le grade (fonction occupée) avant la formation.

##### **4.4.2.- Deuxième section du questionnaire**

La deuxième section porte sur des informations relatives aux retombées directes des projets de subvention du PCBF à la formation principalement aux compétences, aux attitudes et aux habiletés acquises et développées par les boursiers. En fait, elle permet de collecter des données sur l'accroissement des connaissances, les changements de comportement et d'attitude, l'amélioration de leur performance et les avantages sociaux

et économiques qui en découlent. Aussi, elle renferme des informations concernant leur carrière dans l'administration publique haïtienne.

Au fait, ils doivent se prononcer vis-à-vis de ces questions dans cette section, en faisant une auto-évaluation pour choisir la réponse qui leur semble la plus correcte suivant leur situation. Certainement, ils doivent choisir une réponse sur cette échelle graduée ainsi : «faible», «moyen», «élevé», «très élevé».

#### **4.4.3.- Troisième section du questionnaire**

Quant à la troisième section, elle traite des questions ayant rapport aux retombées indirectes des projets du PCBF. Elle facilite la collecte des données sur la contribution de ces Cadres formés à l'amélioration de la performance de l'administration publique haïtienne.

En d'autres termes, cette section a pour objet d'apprécier l'accueil qui a été offert aux anciens boursiers dans la mise en application de leurs compétences et de leurs connaissances. Aussi, elle aborde le niveau de contribution que cette formation leur a permis d'apporter à l'appareil administratif de l'État haïtien.

En se rapportant aux réponses des différentes questions formulées, les potentiels répondants doivent utiliser la même échelle décrite ci-dessus pour se prononcer.

#### **4.5.- Collecte de données**

Dans le cadre d'une étude, toute collecte de données demande une certaine planification avant même de se présenter sur le terrain. En effet, quant à notre observation, nous avons identifié une base de données comportant des informations sur les anciens boursiers du PCBF.

D'une part, nous avons sollicité les informations qui sont disponibles au niveau du PCBF et d'autre part, nous avons sollicité celles dont dispose l'État haïtien via le Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Ces informations nous ont permis de retracer ces derniers au niveau des institutions formant l'appareil administratif de l'État haïtien. Cette cueillette d'informations comporte trois (3) phases :

#### **4.5.1.- Phase préliminaire**

À cette phase, nous faisons l'élaboration du questionnaire ainsi que le pré-test. En effet, la conception du questionnaire est faite en fonction des thèmes développés dans la revue de la documentation. Après, nous avons réalisé un pré-test avec dix (10) boursiers qui sont présentement en formation au Canada ; une activité de simulation qui consiste à les mettre en situation de retour au travail après leur formation.

En réalité, ce travail nous a permis d'évaluer, en moyenne, le temps qu'il faut aux potentiels répondants pour remplir le questionnaire et signer le formulaire d'information et de consentement concernant la participation, suivant les normes en vigueur au Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Aussi, cet exercice nous a permis d'identifier des erreurs dans la conception du questionnaire et de porter les corrections nécessaires. Et enfin, il nous a permis de passer à la phase suivante qui est celle de la collecte des données proprement dite.

#### **4.5.2.- Phase de la collecte de données**

Quant à cette phase, nous avons d'abord pris contact avec la responsable de la section des bourses de la Direction de la Coopération Externe (DCE) du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE) ; question de corroborer les données dont nous disposons du PCBF avec celles dont détient ledit ministère. Cela nous a permis de mieux identifier les potentiels répondants et leur lieu de travail ; ce qui nous a également facilités de les rencontrer afin de faire passer le questionnaire.

Nous soulignons que certains de ces anciens boursiers du PCBF ont été contactés soit en se présentant directement à leur bureau (tant dans la capitale que dans les villes<sup>4</sup> de la province d'Haïti), soit par courriel.

En effet, nous avons commencé avec la distribution du questionnaire et, du formulaire d'information et de consentement au début du mois de novembre 2014. Principalement, nous avons été aux ministères de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), de la Planification et de la Coopération Externe

---

<sup>4</sup> Jacmel (Département du Sud-Est d'Haïti) et Les Cayes (Département du Sud d'Haïti).

(MPCE), de l'Économie et des Finances (MEF), de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR). De même, nous avons fait passer les documents de la cueillette d'informations de notre projet de recherche auprès des anciens boursiers qui travaillent à la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), aux Fonds d'Assistance Économique et Sociale (FAES), au Rectorat de l'Université d'État d'Haïti (RUEH) et à la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (DINEPA).

Parallèlement, nous avons envoyé des courriels comportant les documents (questionnaire, formulaire de consentement et certificat d'éthique émis par le CER de l'UQAC) et l'invitation à participer à cette cueillette d'information, aux potentiels répondants qui étaient en déplacement et difficiles à joindre.

Au fait, nous avons pris tout le mois de novembre 2014 pour présenter ces documents à ces différents potentiels répondants.

En ce qui a trait à ceux qui ont répondu favorablement (aux répondants) à l'invitation de participer à notre collecte de données, ils sont au nombre de quarante-sept (47) sur l'échantillon envisagé ; ce qui correspond à un taux de réponse de 94%.

Si pour certains, ils ont pris plusieurs semaines pour répondre ; problèmes de disponibilité et autres. Pour d'autres, ils ont signé le formulaire de consentement et ont rempli le questionnaire, une fois que ces documents leur a été présentés. Ils sont tous majeurs et ont donné leur consentement en participant à la cueillette d'informations pour notre projet de recherche.

Enfin, le 15 janvier 2015, nous avons mis fin avec cette activité. Celle-ci a, en effet, précédé la phase du traitement afin de procéder aux analyses des données.

#### **4.5.3.- Traitement des données**

Une fois achevé avec le ramassage des questionnaires, nous avons commencé à codifier les différentes informations recueillies. Cette codification nous a permis d'insérer les données dans le logiciel statistique nommé «SPSS» (*Statistical Package for the Social Sciences*). Avec ce logiciel, nous allons d'abord présenter une analyse descriptive de cet

échantillon. Ensuite, nous allons faire ressortir les éventuels liens existant entre les variables. Et enfin, en guise de conclusion, nous présenterons nos recommandations tant aux Gestionnaires ou Responsables des projets de subvention du PCBF à la formation qu'à l'État haïtien comme partie prenante.

## **CHAPITRE V**

### **LA PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Dans le présent chapitre, il est question de présenter et d'analyser les résultats obtenus à partir du traitement des données collectées. En effet, il est scindé en trois (3) sections. Dans la première section, nous présenterons l'analyse descriptive des données. Dans la deuxième section, nous exposerons l'analyse relationnelle. Et dans la troisième section, nous ferons la discussion des résultats ; ce qui précédera le dernier chapitre de notre étude de recherche.

#### **5.1.- Analyse descriptive**

L'analyse descriptive est l'un des principaux types d'analyse des résultats utilisés en Statistique. Elle consiste en une présentation détaillée de la situation ; telle quelle a été relatée par les données obtenues (Tremblay et Perrier, 2006). Dans le cadre de notre travail, cette analyse repose, d'abord, sur l'ébauche du portrait des Cadres-anciens boursiers haïtiens du PCBF pendant la période de 1990 à 2013, suivant les données sociodémographiques. Ensuite, elle se poursuit avec la description des retombées directes et indirectes de leur formation au Canada pour l'administration publique haïtienne.

##### **5.1.1.- Portrait des Cadres-anciens boursiers**

Le portrait des Cadres-anciens boursiers haïtiens du PCBF durant la période de 1990 à 2013, est réalisé d'après les variables sociodémographiques présentés dans le tableau 1 et reproduits selon les graphes 1 à 5. En effet, nous avons constaté qu'il y a beaucoup plus d'hommes, suivant les informations collectées auprès des répondants, à

avoir participé aux projets de subvention du PCBF à la formation dans l'intervalle de 1990 à 2013. Ils sont au nombre de vingt-sept (27) contrairement aux femmes qui sont au nombre de vingt (20) ; ce qui correspond respectivement à 57 % contre 43% de l'échantillon considéré.

**Tableau 1 : Tableau de la distribution des variables sociodémographiques de l'échantillon**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Genre</b>	Homme	27	57,40
	Femme	20	42,60
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>
<b>Bousier / période</b>	1990-1995	5	10,60
	1996-2001	12	25,50
	2002-2007	10	21,30
	2008-2013	20	42,60
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>
<b>Programme d'études</b>	Sciences fondamentales	10	21,30
	Sciences appliquées	5	10,60
	Sciences de l'éducation	6	12,80
	Sciences humaines	2	4,30
	Sciences économiques et administratives	18	38,30
	Sciences de la santé	6	12,80
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>
<b>Cycle d'études</b>	Technique et Professionnel	2	4,30
	Baccalauréat	1	2,10
	Maitrise	40	85,10
	Doctorat	3	6,40
	Stage	1	2,10
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>
<b>Niveau / Cadres de l'APUH</b>	Cadres supérieurs et de direction	9	19,10
	Cadres intermédiaires	24	51,10
	Professionnel	14	29,80
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Par ailleurs, au niveau de ces répondants, nous avons observé que pendant cette période, le nombre de Cadres de l'appareil administratif de l'État haïtien participant aux formations offertes par les projets du PCBF a augmenté progressivement.



Particulièrement, ce nombre est passé de cinq (5) participants de 1990 à 1995 à vingt (20) participants de 2008 à 2013 (Réf. tableau 2).

**Tableau 2 : Genre des boursiers \* Boursier / période**

			Boursier / période				Total
			1990-1995	1996-2001	2002-2007	2008-2013	
Genre des boursiers	Homme	Effectif	2	7	7	11	27
		% dans Genre des boursiers	7,40%	25,90%	25,90%	40,70%	100,00%
		% du total	4,30%	14,90%	14,90%	23,40%	57,40%
	Femme	Effectif	3	5	3	9	20
		% dans Genre des boursiers	15,00%	25,00%	15,00%	45,00%	100,00%
		% du total	6,40%	10,60%	6,40%	19,10%	42,60%
Total		Effectif	5	12	10	20	47
		% dans Genre des boursiers	10,60%	25,50%	21,30%	42,60%	100,00%
		% du total	10,60%	25,50%	21,30%	42,60%	100,00%

En outre, si nous considérons les hypothèses et les conditions suivantes dans le cadre de la réalisation du test de Khi-deux à la recherche d'une éventuelle relation existant entre les «Genre» et «Période / Boursier», nous constaterons que :

- $H_0$  : Il n'y a pas de relation entre les variables «Genre» et «Période / Boursier»,
- $H_1$  : Il y a vraisemblablement une relation entre les variables «Genre» et «Période / Boursier»,
- Si p-value < 0.05, nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative),
- Si p-value > 0.05, nous ne rejetons pas  $H_0$ .

**Tableau 3 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Genre des boursiers» et «Période / Boursier»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,320 <sup>a</sup>	3	,724
Rapport de vraisemblance	1,336	3	,721
Association linéaire par linéaire	,102	1	,750
N d'observations valides	47		
a. 3 cellules (37,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,13.			

**Khi-deux** ( $X^2$ ) = 1.320 et **p-value** = 0.724 (Réf. tableau 3). En conséquence, **p-value** > 0.05 ; ce qui nous conduit à ne pas rejeter  $H_0$  tout en concluant qu'il n'y a pas de relation entre le genre des boursiers et la période à laquelle ils ont participé aux projets du PCBF.

De plus, nous avons remarqué que la majorité des Cadres ayant répondu à notre collecte des données ont été dans les programmes des sciences économiques et administratives (comme par exemple les sciences économiques, la gestion de projets, les sciences administratives avec la spécialisation en administration publique, etc.) et des sciences fondamentales (comme par exemple la science de l'eau, l'environnement, la télédétection et géomatique appliquées à l'environnement, la biologie marine, etc.). Ils représentent respectivement 38.30 % et 21.30% de la population échantillonnée.

Outre de ces programmes, il y a aussi les sciences appliquées (comme le génie civil, le génie électrique, etc.), celles de l'éducation (comme l'Administration et la politique scolaires, la didactique des sciences, etc.), celles de la santé (la Santé communautaire, la Nutrition, etc.) et les sciences humaines (la Sociologie, la Communication publique, etc.). Les répondants de l'échantillon étudié qui ont participé à ces programmes correspondent respectivement à 10.60%, 12.80%, 12.80% et 4.30%.

Et en ce qui a rapport avec le niveau de formation des répondants, ils sont majoritairement en maîtrise symbolisant 85.10% de l'échantillon dont 55% sont des hommes et 45% sont des femmes (Réf. tableau 4).

En réalisant le test de Khi-deux suivant les hypothèses et les conditions indiquées ci-dessus, nous avons constaté que **Khi-deux** ( $X^2$ ) est égale à 4.456 et **p-value** = 0.348 (Réf. tableau 5). Par conséquent, **p-value** > 0.05 ; nous ne rejetons pas  $H_0$  et nous concluons qu'il n'y a pas de relation entre les variables «Genre des boursiers» et «Cycle d'études».

Tableau 4 : Genre des boursiers \* Cycle d'études

			Cycle d'études					Total
			Tech. & Prof.	Bacc	Maitrise	Doctorat	Stage	
Genre des boursiers	Homme	Effectif	1	0	22	3	1	27
		% dans Genre des boursiers	3,7%	0,0%	81,5%	11,1%	3,7%	100,0%
		% dans Cycle d'études	50,0%	0,0%	55,0%	100,0%	100,0%	57,4%
		% du total	2,1%	0,0%	46,8%	6,4%	2,1%	57,4%
	Femme	Effectif	1	1	18	0	0	20
		% dans Genre des boursiers	5,0%	5,0%	90,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	50,0%	100,0%	45,0%	0,0%	0,0%	42,6%
		% du total	2,1%	2,1%	38,3%	0,0%	0,0%	42,6%
Total		Effectif	2	1	40	3	1	47
		% dans Genre des boursiers	4,3%	2,1%	85,1%	6,4%	2,1%	100,0%
		% dans Cycle d'études	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	2,1%	85,1%	6,4%	2,1%	100,0%

Tableau 5 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Genre des boursiers» et «Cycle d'études»

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,456 <sup>a</sup>	4	,348
Rapport de vraisemblance	6,286	4	,179
Association linéaire par linéaire	2,252	1	,133
N d'observations valides	47		
a. 8 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.			

De même, nous soulignons que la majorité de ces Cadres en niveau maitrise ont suivi des formations dans les programmes des sciences économiques et administratives, soit 42.50% de l'échantillon considéré ou 94.4% de ceux qui sont dans ces programmes (Réf. tableau 6). En effet, suivant les résultats obtenus du test de Khi-deux et conformément aux hypothèses et aux conditions relatives, nous avons noté que la valeur

de *Khi-deux* ( $X^2$ ) est égale à 21.681 et *p-value* est de 0.358 (Réf. tableau 7). Étant donné que est supérieure à  $\alpha$  (*p-value* > 0.05), cela nous amène à ne pas rejeter  $H_0$  tout en concluant qu'il n'y a pas de relation entre le «Cycle d'études» et le «Programme d'études».

Tableau 6 : Programme d'études \* Cycle d'études

			Cycle d'études					Total
			Tech. & Prof.	Bacc	Maitrise	Doctorat	Stage	
Programme d'études	Sciences fondamentales	Effectif	1	1	7	0	1	10
		% dans Programme d'études	10,0%	10,0%	70,0%	0,0%	10,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	50,0%	100,0%	17,5%	0,0%	100,0%	21,3%
		% du total	2,1%	2,1%	14,9%	0,0%	2,1%	21,3%
	Sciences appliquées	Effectif	1	0	4	0	0	5
		% dans Programme d'études	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	50,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	10,6%
		% du total	2,1%	0,0%	8,5%	0,0%	0,0%	10,6%
	Sciences de l'éducation	Effectif	0	0	4	2	0	6
		% dans Programme d'études	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	0,0%	0,0%	10,0%	66,7%	0,0%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	8,5%	4,3%	0,0%	12,8%
	Sciences humaines	Effectif	0	0	2	0	0	2
		% dans Programme d'études	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	4,3%
		% du total	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%
	Sciences économiques et administratives	Effectif	0	0	17	1	0	18
		% dans Programme d'études	0,0%	0,0%	94,4%	5,6%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	0,0%	0,0%	42,5%	33,3%	0,0%	38,3%
		% du total	0,0%	0,0%	36,2%	2,1%	0,0%	38,3%
	Sciences de la santé	Effectif	0	0	6	0	0	6
		% dans Programme d'études	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Cycle d'études	0,0%	0,0%	15,0%	0,0%	0,0%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	12,8%	0,0%	0,0%	12,8%
Total		Effectif	2	1	40	3	1	47
		% dans Programme d'études	4,3%	2,1%	85,1%	6,4%	2,1%	100,0%
		% dans Cycle d'études	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	2,1%	85,1%	6,4%	2,1%	100,0%

**Tableau 7 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Cycle d'études» et «Programme d'études»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	21,681 <sup>a</sup>	20	,358
Rapport de vraisemblance	18,264	20	,570
Association linéaire par linéaire	,678	1	,410
N d'observations valides	47		
a. 26 cellules (86,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.			

D'un autre côté, nous avons relevé que, suivant les données recueillies auprès de l'échantillon étudié, il y a plus de 50% d'entre eux qui étaient des Cadres intermédiaires au niveau de l'appareil administratif de l'État haïtien avant leur formation au Canada dans les projets du PCBF. En effet, nous avons noté qu'au sein de ces Cadres intermédiaires, il y a 13 hommes et 11 femmes ; soit de manière respective 54.2% et 45.8% (Réf. tableau 8). Pour le reste, il y a 14 parmi le panel considéré qui étaient des Professionnels et 9 qui étaient des Cadres supérieurs et de direction. Ils représentent respectivement 29.80% et 19.10%.

En réalisant le test de Khi-deux pour les variables «Genre des boursiers» et «Niveau / Cadres de l'APUH», nous avons relevé les résultats suivants : **Khi-deux ( $X^2$ )** = 1.945 et **p-value** = 0.378 (Réf. tableau 9). Puisque **p-value** est supérieure à  $\alpha$  (**p-value** > 0.05), nous sommes conduits à ne pas rejeter **H<sub>0</sub>** et nous concluons qu'il n'y a pas de relation entre le «Genre des boursiers» et leur «Niveau / Cadres de l'APUH».

Tableau 8 : Genre des boursiers \* Niveau / Cadres de l'APUH

			Niveau / Cadres de l'APUH			Total
			Cadres supérieurs et de direction	Cadres intermédiaires	Professionnel	
Genre des boursiers	Homme	Effectif	7	13	7	27
		% dans Genre des boursiers	25,9%	48,1%	25,9%	100,0%
		% dans Niveau / Cadres de l'APUH	77,8%	54,2%	50,0%	57,4%
		% du total	14,9%	27,7%	14,9%	57,4%
	Femme	Effectif	2	11	7	20
		% dans Genre des boursiers	10,0%	55,0%	35,0%	100,0%
		% dans Niveau / Cadres de l'APUH	22,2%	45,8%	50,0%	42,6%
		% du total	4,3%	23,4%	14,9%	42,6%
Total		Effectif	9	24	14	47
		% dans Genre des boursiers	19,1%	51,1%	29,8%	100,0%
		% dans Niveau / Cadres de l'APUH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	19,1%	51,1%	29,8%	100,0%

Tableau 9 : Résultats du test Khi 2 pour les variables «Cycle d'études» et «Programme d'études»

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1,945 <sup>a</sup>	2	,378
Rapport de vraisemblance	2,062	2	,357
Association linéaire par linéaire	1,470	1	,225
N d'observations valides	47		
a. 1 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,83.			

D'une manière générale, nous avons constaté que suivant le tableau de la distribution des variables sociodémographiques présenté ci-dessus, la majorité de ces Cadres-anciens boursiers des projets de subvention du PCBF pendant la période allant de 1990 à 2013 sont des hommes. Ils ont été, pour la plupart, boursiers de 2008 à 2013. Ils ont été formés notamment dans les programmes d'études orientés vers les sciences économiques et administratives. Ils ont été largement majoritaires en niveau maîtrise ; soit 40 sur 47 symbolisant plus de 85% de l'échantillon considéré. Et avant leur formation au Canada, ils ont été des Cadres intermédiaires au niveau de l'administration publique haïtienne.

Par ailleurs, en considérant les conditions et hypothèses du test de Khi-deux à la recherche d'éventuelle relation existant entre ces variables, les résultats obtenus à partir du logiciel SPSS nous ont montré qu'il n'y a aucun lien entre ces variables. Par conséquent, nous avons été amenés à ne pas rejeter  $H_0$ .

### **5.1.2.- Description des retombées directes**

Selon Frève (2002), «*la formation est un moyen stratégique de développement d'une organisation [...]»* (Frève, 2002, p.14). En effet, en tant que source de développement des compétences, elle doit générer des retombées positives tant pour les participants que pour l'organisation elle-même. Tenant compte, notamment, de ces derniers qui constituent l'actif le plus important de l'organisation et qui sont considérés comme étant les produits livrables des projets de subvention à la formation du PCBF, nous assimilons les retombées directes de ces projets à l'amélioration de la performance individuelle de ces Cadres qui ont participé aux activités de formation au Canada organisées par le PCBF.

Dans le cadre de notre étude, la description des retombées directes de l'ensemble de ces projets correspond, entre autres, à la présentation des résultats de l'évaluation des habiletés et des connaissances acquises par ces Cadres pendant leur formation. Aussi, elle se rapporte à l'évaluation du niveau de compétence enregistré dans l'exécution des tâches de ces Cadres après leur formation. De même, elle se réfère au niveau de la contribution de cette formation dans leur carrière professionnelle.

Avant même de présenter de manière détaillée les retombées directes de l'ensemble de ces projets, il est important de noter que parmi les 47 répondants à notre cueillette d'informations, 32 d'entre eux ont été mutés à des fonctions supérieures dans le secteur public après leur retour du Canada contre 15 qui ne l'ont pas été ; ce qui équivaut à 68.10% contre 31.90% (Réf. tableau 10, graphe 6). Certainement, parmi les 68.10% ayant reçu une promotion, il y a 18 hommes et 14 femmes. De même, parmi les 31.90%, il y a 9 hommes et 6 femmes (Réf. tableau 11).

**Tableau 10 : Distribution des variables «Promotion obtenue au retour» et «correspondance de la fonction occupée avec le Programme d'études du boursier»**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Promu / Retour</b>	Oui	32	68,1
	Non	15	31,9
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Fonction / Programme</b>	Oui	37	78,7
	Non	10	21,3
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 11 : Promu / Retour \* Genre des boursiers**

			Genre des boursiers		Total
			Homme	Femme	
Promu / Retour	Oui	Effectif	18	14	32
		% dans Promu / Retour	56,30%	43,80%	100,00%
		% dans Genre des boursiers	66,70%	70,00%	68,10%
		% du total	38,30%	29,80%	68,10%
	Non	Effectif	9	6	15
		% dans Promu / Retour	60,00%	40,00%	100,00%
		% dans Genre des boursiers	33,30%	30,00%	31,90%
		% du total	19,10%	12,80%	31,90%
Total		Effectif	27	20	47
		% dans Promu / Retour	57,40%	42,60%	100,00%
		% dans Genre des boursiers	100,00%	100,00%	100,00%
		% du total	57,40%	42,60%	100,00%



Par ailleurs, nous avons souligné que parmi les fonctions occupées par les Cadres-anciens boursiers du PCBF après leur formation au Canada, il y a eu 78.70% d'entre elles qui se rapportent avec leur programme d'études contre 21.30% qui ne le sont pas (Réf. tableau 10, graphe 7).

#### **5.1.2.1.- Présentation des résultats de l'évaluation des habiletés et des connaissances acquises pendant la formation des anciens boursiers du PCBF**

Selon Martory (2012), La formation est d'une importance primordiale pour l'organisation et elle est le meilleur moyen de parvenir à l'amélioration de la performance organisationnelle (Martory, 2012, p.252). Puisque selon lui, elle permet non seulement d'accroître les connaissances et les aptitudes mais aussi elle facilitera le développement de l'organisation, de la planification et de la coordination, chez les ressources humaines, dans l'accomplissement de leurs tâches.

En réalité, suivant les informations collectées concernant l'évaluation des habiletés et des connaissances acquises par les anciens boursiers haïtiens du PCBF durant leur formation et pendant la période de 1990 à 2013 (Réf. graphes 8 à 14), nous avons relevé que 66.00% des répondants ont estimé que leur niveau de connaissances a accru à un stade élevé et 29.80% ont jugé que celui-ci est très élevé (Réf. tableau 12).

D'un autre côté, nous avons noté que leur savoir-faire et leur habileté ont été, dans l'ensemble, améliorés. De manière respective, il y a eu en moyenne 66% d'entre eux qui ont fait cette appréciation à un niveau élevé et 32% l'ont faite à un niveau très élevé.

De plus, il y a 57.40% et 34% de l'échantillon considéré, respectivement à un niveau élevé et très élevé, qui ont cru qu'ils ont une meilleure compréhension de leur rôle comme Fonctionnaire de l'État au service des contribuables.

Aussi, en termes d'amélioration de leur capacité d'organisation et de planification, presque la totalité des répondants ont considéré qu'ils ont été considérablement améliorés. En outre, nous avons relevé qu'il y a 95.8% parmi ces derniers qui ont estimé qu'ils ont largement une meilleure compréhension de leurs responsabilités vers l'atteinte des objectifs de leur institution.

**Tableau 12 : Évaluation des habiletés et des connaissances acquises pendant la formation des boursiers dans les programmes d'études**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Accroissement / Connaissances</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	1	2,1
	Élevé	31	66,0
	Très élevé	14	29,8
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Amélioration / Habileté</b>	Moyen	1	2,1
	Élevé	32	68,1
	Très élevé	14	29,8
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Amélioration / Savoir-faire</b>	Moyen	1	2,1
	Élevé	30	63,8
	Très élevé	16	34,0
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Compréhension Rôle / Fonctionnaire</b>	Moyen	4	8,5
	Élevé	27	57,4
	Très élevé	16	34,0
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Amélioration de la Capacité d'organisation</b>	Élevé	26	55,3
	Très élevé	21	44,7
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Amélioration de la Capacité de Planification</b>	Élevé	24	51,1
	Très élevé	23	48,9
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Meilleure compréhension de vos responsabilités vers l'atteinte des objectifs institutionnels</b>	Moyen	2	4,3
	Élevé	24	51,1
	Très élevé	21	44,7
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

Bref, nous avons remarqué qu'en ce qui a rapport avec l'évaluation des habiletés et des connaissances acquises, la majorité des anciens boursiers du PCBF durant la période allant de 1990 à 2013 ont reconnu que leur niveau de connaissance a considérablement augmenté. Aussi, ils ont admis que leur habileté, leur savoir-faire, leur capacité

d'organisation et planification ont été grandement améliorés. De même, ils ont avoué qu'ils ont vraiment une meilleure compréhension de leur rôle comme Agents du service public et de leurs responsabilités vers l'atteinte des objectifs de leur organisation.

#### **5.1.2.2.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau des compétences développées par les anciens boursiers haïtiens du PCBF dans l'exécution de leurs tâches après leur formation au Canada**

Les organisations permettent à leurs ressources humaines de participer à des programmes ou des projets de formation dans la perspective fondamentale d'améliorer leur performance. Ainsi, il est essentiel qu'après une telle initiative, ces organisations réalisent l'évaluation de la contribution de ces projets de formation à leur performance (Barzucchetti et Claude, 1995, p.13-15).

Alors, selon les résultats présentés au tableau 13 et aux graphes 15 à 20, nous avons observé que, dans l'ensemble, la majorité des répondants (soit 97.9% d'entre eux) ont reconnu qu'ils sont devenus plus dynamique, plus efficace et efficient dans l'exécution de leurs tâches après leur formation au Canada. En moyenne, 90% d'entre eux ont reconnu que leur formation au Canada leur a permis d'être plus créatif et plus productif.

De plus, 93.6% de cet échantillon considéré ont estimé qu'ils sont devenus plus aptes à servir les Contribuables. En d'autres termes, connaissant mieux leur rôle comme Agents de l'État haïtien, ils sont devenus plus compétents dans l'offre d'un service de qualité aux usagers du service public.

En résumé, la grande majorité des répondants ont révélé que le niveau de leurs compétences a été grandement amélioré. Ils ont reconnu aussi, dans l'ensemble, qu'ils ont fait preuve de compétences assidues dans l'exécution de leurs tâches de manière à offrir un service de qualité aux clients du service public.

**Tableau 13 : Évaluation du niveau des compétences développées par les anciens boursiers dans l'exécution de leurs tâches après leur formation au Canada**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Devenir plus dynamique</b>	Moyen	1	2,1
	Élevé	32	68,1
	Très élevé	14	29,8
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Devenir plus efficace</b>	Moyen	1	2,1
	Élevé	25	53,2
	Très élevé	21	44,7
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Devenir plus efficient (e)</b>	Moyen	3	6,4
	Élevé	26	55,3
	Très élevé	18	38,3
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Devenir plus créatif (ve)</b>	Moyen	6	12,8
	Élevé	20	42,6
	Très élevé	21	44,7
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Devenir plus productif (ve)</b>	Moyen	2	4,3
	Élevé	21	44,7
	Très élevé	24	51,1
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>
<b>Devenir plus apte à servir les Contribuables</b>	Moyen	3	6,4
	Élevé	19	40,4
	Très élevé	25	53,2
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

#### **5.1.2.3.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau de contribution de la formation à la carrière professionnelle des anciens boursiers haïtiens du PCBF.**

Les activités de formation, selon Rivard et Lauzier (2013), «peuvent et doivent jouer un rôle de premier ordre dans la perspective d'accroître, de renouveler et de maintenir la valeur du capital humain d'une organisation» (Rivard et Lauzier, 2013, p.2). De ce fait, elles doivent avoir des retombées positives aussi bien pour les ressources humaines que pour l'organisation elle-même.

Particulièrement, ces retombées doivent être avant tout observées au niveau de l'amélioration de la performance individuelle qui, tour à tour, devrait engendrer la performance organisationnelle. Comme Mingotaud et Minet (1994) l'ont souligné, «les plus-values des activités de formation devraient être déterminées par une plus grande technicité des participants ou des Cadres formés, un regain de motivation et des comportements plus efficaces et plus conviviaux» (Mingotaud et Minet, 1994, p.26).

**Tableau 14 : Niveau de contribution de la formation à la carrière professionnelle des anciens boursiers haïtiens du PCBF**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Faciliter l'intégration nouvelle fonction</b>	Moyen	1	2,1
	Élevé	15	31,9
	Très élevé	31	66,0
	Total	47	100,0
<b>Augmenter la capacité d'analyse</b>	Élevé	20	42,6
	Très élevé	27	57,4
	Total	47	100,0
<b>Rendre plus visible dans l'institution</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	7	14,9
	Élevé	18	38,3
	Très élevé	21	44,7
	Total	47	100,0
<b>Nouvelles possibilités et ouvertures d'emploi</b>	Moyen	2	4,3
	Élevé	16	34,0
	Très élevé	29	61,7
	Total	47	100,0

Conformément aux résultats présentés dans les tableaux 14 et 15 dans le cadre de notre étude (Réf. graphes 21 à 29), nous avons constaté les faits suivants :

- D'une part, du point de vue de la contribution de l'ensemble des projets du PCBF à la carrière professionnelle de ces Cadres, il y a plus de 97% des répondants que cette formation leur a permis d'intégrer une nouvelle fonction. De surcroît, elle (cette formation) a largement contribué à augmenter leur capacité d'analyse et à leur donner de nouvelles possibilités et ouvertures d'emploi. Par conséquent, grâce

à cet apprentissage, la compétence de 83% d'entre eux a été assez souvent sollicitée ; ce qui leur donne une certaine visibilité dans leur institution.

**Tableau 15 : Implication de la formation du PCBF sur le savoir être des boursiers**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Nouvelle vision</b>	Élevé	16	34,0
	Très élevé	31	66,0
	Total	47	100,0
<b>Meilleure attitude à l'égard du Service public</b>	Moyen	2	4,3
	Élevé	30	63,8
	Très élevé	15	31,9
	Total	47	100,0
<b>Actions mesurées</b>	Moyen	2	4,3
	Élevé	30	63,8
	Très élevé	15	31,9
	Total	47	100,0
<b>Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques</b>	Faible	3	6,4
	Moyen	7	14,9
	Élevé	22	46,8
	Très élevé	15	31,9
	Total	47	100,0
<b>Amélioration / Relation / Collègues et Subordonnés</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	6	12,8
	Élevé	20	42,6
	Très élevé	20	42,6
	Total	47	100,0

- D'autre part, en termes d'implication de cette formation sur le savoir être, l'ensemble des répondants ont estimé qu'après leur formation du PCBF, ils ont une nouvelle vision des choses. En d'autres termes, cet apprentissage leur a permis de voir les choses différemment et d'apprécier les tâches avec une nouvelle façon de faire. Par ailleurs, 95.7% d'entre eux ont estimé que celui-ci (cet apprentissage) leur a grandement servi pour développer une meilleure attitude à l'égard du service public et pour mesurer leurs actions dans un esprit d'éthique et de déontologie.

Toutefois, du point de vue relationnel, soit avec leurs supérieurs hiérarchiques ou soit avec leurs collègues et subordonné(e)s, les résultats ont montré que ces relations ont été un peu différentes dans l'ensemble. En effet, 78% des répondants ont estimé que leur relation avec leurs supérieurs hiérarchiques a été assez améliorée contre 22% qui ont jugé le contraire. De même, 85% d'entre eux ont constaté que leur relation avec leurs collègues et subordonné(e)s a été grandement améliorée contre 15% qui ont constaté le contraire.

En somme, mise à part des résultats sur l'état de la relation surtout avec les supérieurs hiérarchiques qui ont été un peu nuancés, la majorité voire l'ensemble des répondants ont considéré que les projets de subvention à la formation du PCBF ont grandement contribué à l'épanouissement de leur carrière professionnelle et de leur savoir être.

### **5.1.3.- Description des retombées indirectes**

Selon Labruffe (2003), le fait d'améliorer les compétences des ressources humaines tout en prenant en compte leurs besoins fondamentaux en tant que principal actif de l'organisation, cela entraîne des progrès tendant vers la performance organisationnelle (Labruffe, 2003, p.11).

En ce sens, outre des retombées directes, les projets de subvention à la formation du PCBF devraient entraîner des retombées indirectes aussi pour l'appareil administratif de l'État haïtien. En effet, celles-ci devraient découler de la performance observée chez les Cadres ayant participé à la formation. Et elles devraient contribuer à la performance organisationnelle.

Par conséquent, la description des retombées indirectes, dans les limites de notre recherche, se réfère à la présentation des résultats de l'évaluation de l'accueil et de la mise en application des compétences et des connaissances de ces Cadres-anciens boursiers du PCBF. Également, elle se rattache à l'appréciation des résultats de l'évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF à l'administration publique haïtienne en tant qu'organisation.

### 5.1.3.1.- Présentation des résultats de l'évaluation de l'accueil et de la mise en œuvre des compétences et des connaissances des anciens boursiers haïtiens du PCBF

Le plus important pour une organisation qui encourage ses cadres à participer aux activités de perfectionnement, suivant ce qu'ont souligné Massot et Feisthammel (2005), ce sont les résultats concrets en termes des retombées obtenues par la mise en application des compétences acquises par ces derniers (Massot et Feisthammel, 2005, p.6). Par ailleurs, ils précisent que «*la compétence ne garantit pas la performance car celle-ci exige des conditions de réalisation*» (Massot et Feisthammel, 2005, p.13). Par ces termes, ils voulaient montrer qu'en plus de la compétence, il faut que les conditions d'exécution des tâches soient adéquates pour parvenir aux résultats escomptés.

**Tableau 16 : Évaluation de l'accueil et de la mise en application des compétences et des connaissances des Cadres-anciens boursiers haïtiens**

		Fréquence	Pourcentage
Avoir le support / Institution / Ministère	Faible	4	8,5
	Moyen	17	36,2
	Élevé	20	42,6
	Très élevé	6	12,8
	Total	47	100,0
Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques	Faible	6	12,8
	Moyen	16	34,0
	Élevé	19	40,4
	Très élevé	6	12,8
	Total	47	100,0
Application / Connaissances	Faible	5	10,6
	Moyen	14	29,8
	Élevé	17	36,2
	Très élevé	11	23,4
	Total	47	100,0
Collaboration / Collègues et Subordonnés	Faible	2	4,3
	Moyen	13	27,7
	Élevé	22	46,8
	Très élevé	10	21,3
	Total	47	100,0

Quant à notre étude de recherche, nous avons noté que plus de 50% des répondants, suivant les résultats affichés dans le tableau 16 (Réf. graphes 30 à 33), ont eu



largement le support de leur institution et de leurs supérieurs hiérarchiques. Alors que moins de 50% d'entre eux ne l'ont pas eu. En effet, il est important d'indiquer que ce soutien est surtout caractérisé par l'encadrement et l'accompagnement tant du point de vue psychologique que du point de vue administratif et institutionnel.

D'un autre côté, nous avons remarqué que plus de 59% de ces Cadres ont la possibilité d'appliquer leurs connaissances acquises pendant leur formation contre 40.40% qui n'ont pas eu cette opportunité suffisamment. De même, il y a 68% d'entre eux qui ont obtenu considérablement la collaboration de leurs collègues et subordonné(e)s contre 32% qui n'ont pas eu cette coopération assez.

En résumé, les résultats de l'évaluation de l'accueil et de la mise en application des compétences et des connaissances de ces Cadres - anciens boursiers ont indiqué qu'en moyenne 50% d'entre eux ont été bien accueillis et ont eu l'opportunité de mettre en application leurs compétences au service de l'administration publique haïtienne.

Cependant, nous nous demandons comment et jusqu'à quel point cette mise en application du savoir-faire a-t-elle contribué à l'amélioration de la performance du secteur public haïtien?

#### **5.1.3.2.- Présentation des résultats de l'évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF aux institutions du secteur public**

Les projets de formation doivent contribuer, entre autres, à améliorer la performance de l'organisation (Mingotaud et Minet, 1994, p.15). De cette manière-là, les ressources humaines qui ont participé à la formation, doivent mettre leurs acquis au service de leur organisation afin de parvenir à l'amélioration de la performance organisationnelle.

En ce qui concerne notre étude de recherche, nous avons noté qu'au niveau des résultats obtenus de l'évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF au secteur public haïtien (Réf. tableau 17, graphes 34 à 39), plus de 80% des Cadres de l'échantillon considéré ont estimé que leur formation leur a permis de contribuer

amplement à l'accroissement de la productivité de leur institution. Pourtant, moins de 20% des répondants ont jugé que cet apport est assez moyen.

**Tableau 17 : Évaluation du niveau de la contribution de la formation du PCBF à l'administration publique haïtienne**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	8	17,0
	Élevé	27	57,4
	Très élevé	11	23,4
	Total	47	100,0
<b>Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service</b>	Moyen	8	17,0
	Élevé	27	57,4
	Très élevé	12	25,5
	Total	47	100,0
<b>Apport compétences / Prise des décisions</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	11	23,4
	Élevé	23	48,9
	Très élevé	12	25,5
	Total	47	100,0
<b>Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	9	19,1
	Élevé	25	53,2
	Très élevé	12	25,5
	Total	47	100,0
<b>Apport compétences / Créativité et innovation</b>	Faible	1	2,1
	Moyen	13	27,7
	Élevé	25	53,2
	Très élevé	8	17,0
	Total	47	100,0
<b>Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel</b>	Faible	2	4,3
	Moyen	12	25,5
	Élevé	21	44,7
	Très élevé	12	25,5
	Total	47	100,0

Par ailleurs, quant à l'apport des compétences de ces anciens boursiers du PCBF à la prise des décisions et, à la créativité et l'innovation, nous avons observé que plus de 70% d'entre eux ont reconnu que cette contribution est assez importante. Cependant, il y a en moyenne 27% d'entre les répondants qui ont noté que cet apport n'est pas assez convenable.

De plus, nous avons remarqué que, respectivement, plus de 82% et de 78% des répondants ont avoué que l'apport de leur savoir-faire à l'amélioration de la qualité du

service et celui de leur dynamisme dans l'atteinte des objectifs de leur institution sont assez appréciables. Alors qu'en moyenne, 18% d'entre eux ont évalué que cet apport n'est pas assez significatif.

Et enfin, plus de 70% de ces Cadres ont soutenu, toujours selon les résultats publiés au tableau 17, que l'apport de leurs compétences au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel est considérablement remarquable. Toutefois, plus de 25% d'entre eux ont considéré que cette contribution n'est pas assez substantielle.

Tout compte fait, nous avons relevé que dans l'ensemble, la contribution de la formation du PCBF à l'administration publique haïtienne est considérablement importante dans la mesure où plus de 70% de ces Cadres-anciens boursiers du PCBF l'ont affirmée.

Cependant, il faut souligner qu'il y a encore des aspects à améliorer si l'on veut optimiser la contribution de cette formation.

## **5.2.- Analyse relationnelle**

Il convient de rappeler que les hypothèses formulées à notre étude de recherche stipulent que l'ensemble des projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres favorisent l'amélioration de la performance individuelle, d'une part, et de la performance organisationnelle, d'autre part.

En effet, la performance individuelle est la résultante de l'amélioration des compétences, des aptitudes et des habiletés constatée chez les Cadres qui ont participé aux activités d'apprentissage indiquées. Tandis que la performance organisationnelle, quant à elle, est la finalité de la contribution de ce perfectionnement observé chez ces ressources humaines. Évidemment, la performance organisationnelle n'est possible que s'il y a de la performance individuelle, puisque les ressources humaines représentent l'actif le plus important dans une organisation.

Toujours dans le cadre de notre étude de recherche, il faut relater, par ailleurs, que le modèle de recherche retenu est le modèle de Kirkpatrick. Celui-ci regroupe d'un côté, les trois (3) premiers niveaux qui sont *«les réactions, l'apprentissage et le comportement»*, et d'un autre côté, le quatrième niveau qui est celui des *«résultats»*.

Dans cette section, il est question d'examiner la validité du modèle de recherche adopté. De cette manière-là, il s'agira de vérifier les potentielles relations existant entre les différentes variables du modèle. Et pour parvenir à cette fin, nous disposons, entre autres, des outils d'analyse statistique notamment du test de Khi-deux, de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et de la régression linéaire multiple.

### **5.2.1.- Analyse des tri-croisés et du test de Khi-deux entre certains variables du modèle de recherche retenu**

Dans cette section, il sera question de réaliser des tri croisés et du test de Khi-deux afin d'analyser particulièrement les variables «Application / Connaissances», «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)», «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels», «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» avec d'autres variables du modèle de recherche retenu.

En effet, la réalisation du test de Khi-deux sera faite selon les hypothèses et les conditions qui suivent :

- $H_0$  : Il n'y a pas de relation entre les variables,
- $H_1$  : Il y a vraisemblablement une relation entre les variables.
- Si p-value < 0.05, nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative),
- Si p-value > 0.05, nous ne rejetons pas  $H_0$ .

#### **5.2.1.1.- Analyse de la variable «Application / Connaissances» à partir du tri-croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche**

À travers cette analyse, nous allons considérer la variable «Application / Connaissances» avec celles qui suivent :

- D'abord, avec la variable «Fonction / Programme», les résultats obtenus ont montré que parmi plus les 59% (28/47) qui ont eu largement l'opportunité d'appliquer leurs connaissances, 27/28 ont eu la chance d'occuper des postes ou des fonctions qui correspondent avec leur programme d'études ; soit plus de 96%

d'entre eux. Ces derniers représentent plus de 72% parmi ceux qui ont eu cette chance.

Cependant, il est fort de constater parmi ceux qui ont jugé que la mise en œuvre de leurs connaissances est relativement moyenne, que 9/19 ont malheureusement occupé des postes qui ne concordent pas avec leur programme d'études ; soit plus de 47% d'entre eux.

Par ailleurs, les résultats du test de Khi-deux nous ont permis de déduire qu'il y a probablement une relation existant entre les variables «Fonction / Programme» et «Application / Connaissances». Puisque les valeurs de *Khi-deux* et de *p-value* sont respectivement 13.321 et 0.004 ( $X^2 = 13.321$  et *p-value* = 0.004) ; ce qui nous a permis de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). En sorte que les anciens boursiers du PCBF n'auraient l'opportunité d'appliquer leurs connaissances que s'ils occupaient des postes ou exécutaient des tâches qui se rapportent à leur programme d'études.

**Tableau 18 : Fonction / Programme \* Application / Connaissances**

			Application / Connaissances				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Fonction / Programme	Oui	Effectif	3	7	16	11	37
		% dans Fonction / Programme	8,1%	18,9%	43,2%	29,7%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	60,0%	50,0%	94,1%	100,0%	78,7%
		% du total	6,4%	14,9%	34,0%	23,4%	78,7%
	Non	Effectif	2	7	1	0	10
		% dans Fonction / Programme	20,0%	70,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	40,0%	50,0%	5,9%	0,0%	21,3%
		% du total	4,3%	14,9%	2,1%	0,0%	21,3%
Total		Effectif	5	14	17	11	47
		% dans Fonction / Programme	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%

**Tableau 19 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Fonction / Programme» et «Application / Connaissances»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	13,321 <sup>a</sup>	3	,004
Rapport de vraisemblance	14,910	3	,002
Association linéaire par linéaire	9,568	1	,002
N d'observations valides	47		
a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,06.			

- Ensuite, avec la variable «Avoir le support / Institution / Ministère», nous avons constaté que parmi ceux qui ont eu largement l'opportunité d'appliquer leurs connaissances, il y a 24/28 d'entre eux qui ont eu amplement le support de leur institution ; soit plus de 85% d'entre eux (Réf. tableau 20). Aussi, ces derniers symbolisent plus de 92% (24/26) parmi ceux qui ont obtenu libéralement ce support ou plus de 51% (24/47) de l'ensemble des répondants.

Pourtant, nous avons remarqué qu'il y a plus de 89% (17/19), parmi ceux qui ont estimé qu'ils n'ont pas eu assez la possibilité d'appliquer leurs connaissances, qui n'ont pas eu non plus suffisamment le support de leur institution.

En fait, les résultats du test de Khi-deux nous ont indiqué qu'il y a vraisemblablement une relation qui existe entre «Avoir le support / Institution / Ministère» et «Application / Connaissances» (Réf. tableau 21). Car **Khi-deux** et **p-value** valent respectivement 48.094 et 0.000 ( $X^2 = 48.094$  et **p-value** = 0.000) ; ce qui a justifié notre décision de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Ce qui paraît évident puisque les anciens boursiers du PCBF ne pourraient mettre en œuvre leurs connaissances que s'ils obtenaient un accueil favorable de leur institution à cette mise en application.

Tableau 20 : Avoir le support / Institution / Ministère \* Application / Connaissances

			Application / Connaissances				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le support / Institution / Ministère	Faible	Effectif	2	2	0	0	4
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	40,0%	14,3%	0,0%	0,0%	8,5%
		% du total	4,3%	4,3%	0,0%	0,0%	8,5%
	Moyen	Effectif	3	10	4	0	17
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	17,6%	58,8%	23,5%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	60,0%	71,4%	23,5%	0,0%	36,2%
		% du total	6,4%	21,3%	8,5%	0,0%	36,2%
	Élevé	Effectif	0	2	13	5	20
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	10,0%	65,0%	25,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	0,0%	14,3%	76,5%	45,5%	42,6%
		% du total	0,0%	4,3%	27,7%	10,6%	42,6%
	Très élevé	Effectif	0	0	0	6	6
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	0,0%	0,0%	0,0%	54,5%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	0,0%	12,8%	12,8%
Total		Effectif	5	14	17	11	47
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%

Tableau 21 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Avoir le support / Institution / Ministère» et «Application / Connaissances»

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	48,094 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	50,429	9	,000
Association linéaire par linéaire	29,310	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.			

- Puis, en considérant la variable «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» avec celle «Application / Connaissances», les résultats du tri croisé nous ont démontré qu'il y a plus de 82% (23/28) parmi ceux qui ont eu largement l'opportunité d'appliquer leurs connaissances, qui ont obtenu considérablement l'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques (Réf. tableau 22). Ils constituent, en effet, 92% (23/25) de cette catégorie ou plus de 48% (23/47) de l'ensemble de l'échantillon étudié.

Alors que, parmi ceux qui n'ont pas eu amplement cette opportunité de mettre en œuvre leurs connaissances, plus de 89% d'entre eux n'ont pas non plus obtenu suffisamment l'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques.

Aussi, conformément aux résultats obtenus du test de Khi-deux, nous avons constaté que les valeurs de **Khi-deux** et de **p-value** sont respectivement 59.113 et 0.000 ( $X^2 = 59.113$  et **p-value** = 0.000) avec **p-value** < 0.05 (Réf. tableau 23). Par conséquent, nous rejetons **H<sub>0</sub>** et nous acceptons **H<sub>1</sub>** (hypothèse alternative) et nous déduisons qu'il y a apparemment une relation qui existe entre les variables «Application / Connaissances» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques». En effet, cette relation semble évidente puisque les anciens boursiers du PCBF ne mettraient en application leurs connaissances que s'ils avaient l'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques.

- De surcroît, en considérant toujours la variable «Application / Connaissances» cette fois avec celle «Collaboration / Collègues et Subordonnés», nous avons noté que parmi ceux qui ont eu libéralement l'occasion de mettre en application leurs connaissances, 26/28 ont eu amplement la collaboration de leurs Collègues et de leurs subordonné(e)s ; soit plus de 92% d'entre eux (Réf. tableau 24). Aussi, ces derniers constituent plus de 81% (26/32) de ceux qui ont eu amplement la collaboration de leurs pairs ou plus de 55% (26/47) de l'ensemble des répondants.

En revanche, plus de 68% (13/19) parmi ceux qui ont eu peu d'opportunité de mettre en œuvre leurs connaissances, ont obtenu une collaboration moyennement faible de leurs pairs.



Également, en considérant les résultats du test de Khi-deux (Réf. tableau 25), nous avons relevé qu'il y a possiblement une relation entre ces deux variables. Car *Khi-deux* et *p-value* ont pour valeur respective 59.387 et 0.000. Donc, *p-value* < 0.05 ; cela nous a amené à rejeter  $H_0$  et à accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Évidemment, cette liaison pourrait être justifiée par le fait que les anciens boursiers du PCBF seraient dans l'impossibilité de mettre en œuvre leurs connaissances s'ils n'avaient pas la collaboration de leurs Collègues et de leurs Subordonné(e)s.

Tableau 22 : Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques \* Application / Connaissances

			Application / Connaissances				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	Faible	Effectif	4	2	0	0	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	80,0%	14,3%	0,0%	0,0%	12,8%
		% du total	8,5%	4,3%	0,0%	0,0%	12,8%
	Moyen	Effectif	1	10	5	0	16
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	6,3%	62,5%	31,3%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	20,0%	71,4%	29,4%	0,0%	34,0%
		% du total	2,1%	21,3%	10,6%	0,0%	34,0%
	Élevé	Effectif	0	2	12	5	19
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	10,5%	63,2%	26,3%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	0,0%	14,3%	70,6%	45,5%	40,4%
		% du total	0,0%	4,3%	25,5%	10,6%	40,4%
	Très élevé	Effectif	0	0	0	6	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	0,0%	0,0%	0,0%	54,5%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	0,0%	12,8%	12,8%
Total		Effectif	5	14	17	11	47
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%

**Tableau 23 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques» et «Application / Connaissances»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	59,113 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	55,244	9	,000
Association linéaire par linéaire	31,696	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 13 cellules (81,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,64.			

**Tableau 24 : Collaboration / Collègues et Sub. \* Application / Connaissances**

			Application / Connaissances				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Collaboration / Collègues et Sub.	Faible	Effectif	1	1	0	0	2
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	20,0%	7,1%	0,0%	0,0%	4,3%
		% du total	2,1%	2,1%	0,0%	0,0%	4,3%
	Moyen	Effectif	2	9	2	0	13
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	15,4%	69,2%	15,4%	0,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	40,0%	64,3%	11,8%	0,0%	27,7%
		% du total	4,3%	19,1%	4,3%	0,0%	27,7%
	Élevé	Effectif	2	4	15	1	22
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	9,1%	18,2%	68,2%	4,5%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	40,0%	28,6%	88,2%	9,1%	46,8%
		% du total	4,3%	8,5%	31,9%	2,1%	46,8%
	Très élevé	Effectif	0	0	0	10	10
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	0,0%	0,0%	0,0%	90,9%	21,3%
		% du total	0,0%	0,0%	0,0%	21,3%	21,3%
Total		Effectif	5	14	17	11	47
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%
		% dans Application / Connaissances	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	10,6%	29,8%	36,2%	23,4%	100,0%

**Tableau 25 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Collaboration / Collègues et Sub.» et «Application / Connaissances»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
<b>khi-deux de Pearson</b>	59,387 <sup>a</sup>	9	,000
<b>Rapport de vraisemblance</b>	57,575	9	,000
<b>Association linéaire par linéaire</b>	27,164	1	,000
<b>N d'observations valides</b>	47		
a. 13 cellules (81,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,21.			

En peu de mots, cette analyse nous a montré, à travers les résultats des tri croisés et du test de Khi-deux, qu'il existe vraisemblablement une relation entre la variable «Application / Connaissances» et celles-là : «Fonction / Programme», «Avoir le support / Institution / Ministère», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés». En effet, ce lien paraît évident dans la mesure où les anciens boursiers du PCBF n'appliqueraient difficilement leurs connaissances que s'ils occupaient des fonctions qui sont liées à leur programme d'études et, bénéficiaient d'un accueil et d'un encadrement favorables de leur institution, de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs pairs. D'ailleurs, certains auteurs particulièrement Haccoun et Laroche (2012), Grossman et Salas (2011) rapportés par Rivard et Lauzier (2013), ils préconisent aux organisations de considérer l'importance des conditions dans lesquelles le transfert des compétences va être réalisé. En d'autres termes, ils recommandent à ces organisations qui veulent optimiser les retombées des projets de perfectionnement, de créer un environnement organisationnel qui est propice à la mise en application de ces compétences améliorées et nouvellement acquises (Rivard et Lauzier, 2013, p.243-244 ; Haccoun et Laroche dans Bouteiller et Morin, 2012, p.679).

En conséquence, cette analyse nous a permis de comprendre l'importance de la décision dont les autorités administratives de l'État haïtien ainsi que d'autres parties prenantes doivent prendre pour améliorer les conditions dans lesquelles s'effectue le transfert des compétences dans l'appareil administratif.

### 5.2.1.2.- Analyse de la variable «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche

En réalisant des tri croisés et du test de Khi-deux, conformément aux hypothèses et aux conditions relatives, à la recherche des éventuelles relations existant entre la variable «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et d'autres variables qui peuvent nous aider à mieux appréhender la réalité de notre étude, nous avons obtenu les résultats suivants :

- D'abord, avec la variable «Promu / Retour», les résultats obtenus d'un tri croisé (Réf. tableau 26) ont montré que parmi les 80% qui ont estimé que l'apport de leur formation du PCBF est assez considérable à la productivité de leur institution, 29/38 ont eu une promotion à leur retour du Canada ; soit plus de 76% d'entre eux ou plus de 90% (29/32) de ceux qui ont eu une promotion ou 61.7% (29/47) de l'échantillon considéré. Alors que parmi ceux qui ont considéré que cet apport est assez moyen, 6/9 n'ont rien obtenu comme promotion et ils représentent 66.67% d'entre eux.

**Tableau 26 : Promu / Retour \* Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)**

			Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Promu / Retour	Oui	Effectif	0	3	19	10	32
		% dans Promu / Retour	0,0%	9,4%	59,4%	31,3%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	37,5%	70,4%	90,9%	68,1%
		% du total	0,0%	6,4%	40,4%	21,3%	68,1%
	Non	Effectif	1	5	8	1	15
		% dans Promu / Retour	6,7%	33,3%	53,3%	6,7%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	62,5%	29,6%	9,1%	31,9%
		% du total	2,1%	10,6%	17,0%	2,1%	31,9%
Total		Effectif	1	8	27	11	47
		% dans Promu / Retour	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%

De plus, nous avons relevé que la valeur de Khi-2 est égale à 8.279 et *p-value* est égale à 0.041 ( $X^2 = 8.279$  et *p-value* = 0.041) (Réf. tableau 27). Par conséquent, *p-value* < 0.05 ; nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative). Nous concluons qu'il existe vraisemblablement une relation entre les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Promu / Retour». En sorte que si l'État haïtien voudrait maximiser l'apport de la formation du PCBF à l'accroissement de la productivité de son appareil administratif, il fallait accorder des promotions aux anciens boursiers.

**Tableau 27 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Promu / Retour»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	8,279 <sup>a</sup>	3	,041
Rapport de vraisemblance	8,763	3	,033
Association linéaire par linéaire	7,827	1	,005
N d'observations valides	47		
a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,32.			

- Ensuite, les résultats d'un tri croisé avec la variable «Avoir le support / Institution / Ministère» (Réf. tableau 28) ont indiqué que parmi ces 80% ayant estimé que l'apport de leur formation du PCBF est assez important à l'accroissement de la productivité de leur institution, 26/38 ont eu largement le support de celle-ci ; soit 68.4% d'entre eux ou 100% (26/26) de ceux qui ont eu largement ce support ou 55.4% (26/47) de l'ensemble des répondants. Tandis ceux qui ont considéré que cet apport à la productivité est assez moyen, représentent 42.8% (9/21) de ceux qui ont avoué que le support de leur institution n'est pas assez honorable.

Les résultats du test de Khi-deux ont indiqué que les valeurs de *p-value* et de  $X^2$  sont respectivement 0.002 et 25.675 (Réf. tableau 29). En conséquence, *p-value* < 0.05 ; nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il y a vraisemblablement une relation entre les variables «Apport

Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Avoir le support / Institution / Ministère». Apparemment cette relation est évidente dans la mesure où sans l'accueil bienveillant offert par les institutions qui forment le secteur public haïtien, les anciens boursiers du PCBF seraient dans l'impossibilité de développer une certaine synergie dans la mise en œuvre de leurs compétences afin d'accroître la productivité dudit secteur.

**Tableau 28 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Avoir le support / Institution / Ministère»**

			Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le support / Institution / Ministère	Faible	Effectif	0	3	1	0	4
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	37,5%	3,7%	0,0%	8,5%
		% du total	0,0%	6,4%	2,1%	0,0%	8,5%
	Moyen	Effectif	1	5	11	0	17
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	5,9%	29,4%	64,7%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	62,5%	40,7%	0,0%	36,2%
		% du total	2,1%	10,6%	23,4%	0,0%	36,2%
	Élevé	Effectif	0	0	12	8	20
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	0,0%	44,4%	72,7%	42,6%
		% du total	0,0%	0,0%	25,5%	17,0%	42,6%
	Très élevé	Effectif	0	0	3	3	6
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	0,0%	11,1%	27,3%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	6,4%	6,4%	12,8%
Total		Effectif	1	8	27	11	47
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%

**Tableau 29 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Avoir le support / Institution / Ministère»**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	25,675 <sup>a</sup>	9	,002
Rapport de vraisemblance	30,696	9	,000
Association linéaire par linéaire	17,200	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 14 cellules (87,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,09.			

- Puis, en analysant toujours la variable «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)», les résultats d'un tri croisé avec celle «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» ont démontré que parmi les 80%, il y a plus de 65% (25/38) d'entre eux qui ont admis qu'ils ont eu largement le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques (Réf. tableau 30). Et ils représentent 100% (25/25) de cette catégorie à avoir largement le soutien de leurs Supérieurs hiérarchiques ou plus de 53% (25/47) de l'ensemble des répondants. Toutefois, nous avons observé que tous ceux qui ont admis que l'apport de leur formation à l'accroissement de la productivité de leur institution n'est pas assez considérable, n'ont pas eu non plus le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques. Et ils symbolisent plus de 40% (9/22) de ceux qui ont estimé qu'ils n'ont pas eu assez le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques.

En fait, les résultats du test de Khi-2 ont prouvé qu'il existe en toute vraisemblance une relation entre les variables «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques». Puisque les valeurs de *p-value* et de  $X^2$  sont respectivement 0.000 et 32.830 (Réf. tableau 31). Ainsi, *p-value* < 0.05 ; nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative). Évidemment, nous pouvons tenter d'expliquer ce lien par le fait que les projets du PCBF ne contribueraient à accroître la productivité de l'administration publique haïtienne que si les supérieurs hiérarchiques offraient un encadrement judicieux à la mise en œuvre des compétences des anciens boursiers.

**Tableau 30 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».**

			Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	Faible	Effectif	1	4	1	0	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	50,0%	3,7%	0,0%	12,8%
		% du total	2,1%	8,5%	2,1%	0,0%	12,8%
	Moyen	Effectif	0	4	12	0	16
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	50,0%	44,4%	0,0%	34,0%
		% du total	0,0%	8,5%	25,5%	0,0%	34,0%
	Élevé	Effectif	0	0	11	8	19
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	0,0%	57,9%	42,1%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	0,0%	40,7%	72,7%	40,4%
		% du total	0,0%	0,0%	23,4%	17,0%	40,4%
	Très élevé	Effectif	0	0	3	3	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	0,0%	11,1%	27,3%	12,8%
		% du total	0,0%	0,0%	6,4%	6,4%	12,8%
Total		Effectif	1	8	27	11	47
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%

**Tableau 31 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	32,830 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	35,327	9	,000
Association linéaire par linéaire	21,251	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 14 cellules (87,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.			



- Et enfin, en considérant le tri croisé de cette variable avec celle «Collaboration / Collègues et Subordonnés», les résultats obtenus ont rapporté que parmi ces 80%, il y a plus de 71% (27/38) qui ont eu considérablement la collaboration de leurs Collègues et de leurs Subordonné(e)s (Réf. tableau 32). Et ils représentent plus de 84% (27/32) de ceux qui ont eu cette parfaite collaboration ou plus de 57% (27/47) de l'ensemble des répondants. Alors que parmi ceux qui ont considéré que l'apport de leur formation du PCBF à l'accroissement de la productivité de leur ministère n'est pas suffisamment significatif, il y a plus de 44% (4/9) d'entre eux qui ont jugé que cette collaboration est peu importante.

En réalité, selon les résultats du test de Khi-2 (Réf. tableau 33), nous avons noté que les valeurs de  $X^2$  et de *p-value* sont respectivement 35.920 et 0.000 ( $X^2 = 35.920$  et *p-value* = 0.000). En conséquence, *p-value* < 0.05 ; nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il y a possiblement une relation existant entre les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés». Effectivement, cette relation pourrait être justifiée par le fait que la rationalisation de l'apport des projets du PCBF à l'accroissement de la productivité de l'appareil administratif de l'État haïtien serait inefficace sans la cohésion des ressources humaines notamment les anciens boursiers du PCBF.

En résumé, l'analyse de la variable «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)», à partir du test de Khi-deux ( $X^2$ ) et des tri croisés, nous a permis de révéler qu'il y a plausiblement une relation qui existe entre celle-ci et les variables «Avoir le support / Institution / Ministère», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», «Collaboration / Collègues et Subordonnés» et «Promu / Retour». Effectivement, les résultats de cette analyse sont corroborés, entre autres, par les points de vue de Rivard et Lauzier (2013) et, Massot et Feisthammel (2005) qui estiment que la compétence, à elle seule, ne garantit pas l'accroissement de la productivité de l'organisation. Et ils recommandent que l'on prenne en compte la motivation et les conditions de travail des Cadres de manière à atteindre les résultats escomptés.

**Tableau 32 : «Apport Formation PCBF / Productivité (institution)» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés».**

			Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Collaboration / Collègues et Sub.	Faible	Effectif	1	0	1	0	2
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	0,0%	3,7%	0,0%	4,3%
		% du total	2,1%	0,0%	2,1%	0,0%	4,3%
	Moyen	Effectif	0	3	10	0	13
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	0,0%	23,1%	76,9%	0,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	37,5%	37,0%	0,0%	27,7%
		% du total	0,0%	6,4%	21,3%	0,0%	27,7%
	Élevé	Effectif	0	5	12	5	22
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	0,0%	22,7%	54,5%	22,7%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	62,5%	44,4%	45,5%	46,8%
		% du total	0,0%	10,6%	25,5%	10,6%	46,8%
	Très élevé	Effectif	0	0	4	6	10
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,0%	0,0%	14,8%	54,5%	21,3%
		% du total	0,0%	0,0%	8,5%	12,8%	21,3%
Total		Effectif	1	8	27	11	47
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%
		% dans Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	17,0%	57,4%	23,4%	100,0%

**Tableau 33 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	35,920 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	23,456	9	,005
Association linéaire par linéaire	11,553	1	,001
N d'observations valides	47		
a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.			

Ainsi, cette analyse nous a permis d'apprécier combien il est important pour l'État haïtien, comme partie prenante dans ces projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres, d'assumer ses responsabilités s'il veut optimiser l'apport de ces projets à l'accroissement de la productivité de son appareil administratif. Pour parvenir à cette fin, les résultats obtenus nous ont montré que les autorités administratives du secteur public haïtien doivent d'abord offrir un accueil et un soutien tant organisationnels et psychologiques aux anciens boursiers du PCBF. De même, ces résultats nous ont indiqué que ces autorités doivent accompagner et faire muter ces Cadres à des fonctions supérieures.

#### **5.2.1.3.- Analyse de la variable «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche**

Notre analyse de la variable «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» sera réalisée à partir des tri-croisés et du test de Khi-deux avec les variables suivantes :

- D'abord, en examinant cette variable avec celle «Promu / Retour», nous avons observé que parmi ceux qui ont considéré que l'apport de leur dynamisme est très important dans l'atteinte des objectifs de leur institution, il y a 28/37 qui ont obtenu une promotion à leur retour du Canada ; soit plus de 75% d'entre eux (Réf.

tableau 34). Également, ces derniers correspondent à plus de 87% (28/32) de cette portion qui avoue avoir été muté à des fonctions supérieures ou plus de 59% (28/47) de l'ensemble des répondants.

Cependant, parmi ceux qui ont estimé que l'apport de leur dynamisme est moyennement faible, nous relevé que plus de 66% (6/9) d'entre eux n'ont pas obtenu de la promotion à leur retour du Canada. Et ils constituent 40% de cette catégorie à n'avoir pas été à des postes supérieurs.

**Tableau 34 : «Promu / Retour» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels»**

			Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Promu / Retour	Oui	Effectif	1	3	17	11	32
		% dans Promu / Retour	3,1%	9,4%	53,1%	34,4%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	100,0%	33,3%	68,0%	91,7%	68,1%
		% du total	2,1%	6,4%	36,2%	23,4%	68,1%
	Non	Effectif	0	6	8	1	15
		% dans Promu / Retour	0,0%	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	0,0%	66,7%	32,0%	8,3%	31,9%
		% du total	0,0%	12,8%	17,0%	2,1%	31,9%
Total		Effectif	1	9	25	12	47
		% dans Promu / Retour	2,1%	19,1%	53,2%	25,5%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	19,1%	53,2%	25,5%	100,0%

Également, nous avons remarqué, suivant les résultats du test de Khi-deux (Réf. tableau 35), qu'il y a vraisemblablement un lien existant entre ces deux variables. Car, *Khi-deux* et *p-value* sont égales respectivement à 8.542 et 0.036. En conséquence, *p-value* < 0.05 ; ceci justifie notre décision de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Évidemment, ce lien probable peut être prouvé par le fait que la promotion pourrait constituer une sorte de motivation qui pouvait encourager les anciens boursiers du PCBF à développer leur synergie afin d'atteindre les objectifs escomptés par l'institution.

**Tableau 35 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Promu / Retour» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	8,542 <sup>a</sup>	3	,036
Rapport de vraisemblance	9,180	3	,027
Association linéaire par linéaire	5,102	1	,024
N d'observations valides	47		
a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,32.			

- Ensuite, en considérant la variable «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» avec celle «Rendre plus visible / Institution», les conclusions ont démontré que les compétences de plus de 89% (33/37) ont été souvent sollicitées, parmi la catégorie qui a estimé que son apport du dynamisme a été suffisamment élevé dans la poursuite des objectifs de son institution (Réf. tableau 36). Aussi, ces derniers forment plus de 84% (33/39) de ceux qui ont avoué que leurs compétences ont été fréquemment sollicitées ou plus de 70% de l'échantillon étudié.

Toutefois, parmi ceux dont l'apport est considéré moyennement faible, les compétences de 40% d'entre eux ont été peu sollicitées.

En fait, en observant les résultats obtenus du test de Khi-deux (Réf. tableau 37), nous avons noté que les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-value* sont 20.816 et 0.013 avec *p-value* < 0.05. De cette manière-là, nous décidons de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il y a probablement une relation existant entre les variables «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» et «Rendre plus visible / Institution». En effet, cette correspondance paraît évidente dans la mesure où l'apport du dynamisme des anciens boursiers du PCBF dans la quête des objectifs de leur institution pourrait être évalué en fonction de la fréquence d'utilisation de leurs compétences.

**Tableau 36 : «Rendre plus visible / Institution» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels»**

			Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Rendre plus visible / Institution	Faible	Effectif	0	1	0	0	1
		% dans Rendre plus visible / Institution	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	2,1%
		% du total	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	2,1%
	Moyen	Effectif	1	2	3	1	7
		% dans Rendre plus visible / Institution	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	100,0%	22,2%	12,0%	8,3%	14,9%
		% du total	2,1%	4,3%	6,4%	2,1%	14,9%
	Élevé	Effectif	0	3	14	1	18
		% dans Rendre plus visible / Institution	0,0%	16,7%	77,8%	5,6%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	0,0%	33,3%	56,0%	8,3%	38,3%
		% du total	0,0%	6,4%	29,8%	2,1%	38,3%
	Très élevé	Effectif	0	3	8	10	21
		% dans Rendre plus visible / Institution	0,0%	14,3%	38,1%	47,6%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	0,0%	33,3%	32,0%	83,3%	44,7%
		% du total	0,0%	6,4%	17,0%	21,3%	44,7%
Total		Effectif	1	9	25	12	47
		% dans Rendre plus visible / Institution	2,1%	19,1%	53,2%	25,5%	100,0%
		% dans Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	2,1%	19,1%	53,2%	25,5%	100,0%

**Tableau 37 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Rendre plus visible / Institution» et «Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	20,816 <sup>a</sup>	9	,013
Rapport de vraisemblance	18,380	9	,031
Association linéaire par linéaire	8,779	1	,003
N d'observations valides	47		
a. 13 cellules (81,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

En un mot, nous pouvons dire que l'analyse de la variable «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels», à travers des tri croisés et du test de Khi-deux, nous a servi à apprécier les éventuelles relations existant avec celles «Promu / Retour» et «Rendre plus visible / Institution». Certainement, cette déduction est étayée par les commentaires de Rivard et Lauzier (2013) qui soulignent, entre autres, que *«les modes d'intéressement, la répartition des responsabilités et du pouvoir, et les politiques en matière de gestion des ressources humaines sont des paramètres qui peuvent considérablement influencer les comportements des Cadres»* (Rivard et Lauzier, 2013, p.2). En ce sens, ils voulaient attirer l'attention des dirigeants sur l'importance de créer des conditions qui peuvent favoriser le plein épanouissement des Cadres qui engendrent tour à tour la performance individuelle et la performance organisationnelle de leurs organisations.

Alors, cette observation nous a facilité à déterminer l'importance que les autorités administratives de l'État haïtien doivent accorder à la motivation et à la création d'un environnement capable de leur permettre de maximiser l'utilisation des compétences des anciens boursiers du PCBF.

#### **5.2.1.4.- Analyse de la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche**

À partir de la réalisation des tri croisés et du test de Khi-deux, l'étude de la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» nous a permis de relever les résultats suivants :

- Premièrement, avec la variable «Fonction / Programme», nous avons observé que plus de 87% (34/39) parmi ceux dont l'apport de leur savoir-faire est largement important à l'amélioration de la qualité du service, ont occupé des fonctions qui se rapportent avec leur programme d'études (Réf. tableau 38). Ils constituent plus de 91% (34/37) de cette catégorie à occuper des postes pareils ou plus de 72% de l'échantillon étudié.

Or, il y a plus de 62% parmi ceux dont cet apport est moyen, qui exécutent des tâches qui ne correspondent pas avec leur programme d'études.

**Tableau 38 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Fonction / Programme»**

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Fonction / Programme	Oui	Effectif	3	22	12	37
		% dans Fonction / Programme	8,1%	59,5%	32,4%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	37,5%	81,5%	100,0%	78,7%
		% du total	6,4%	46,8%	25,5%	78,7%
	Non	Effectif	5	5	0	10
		% dans Fonction / Programme	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	62,5%	18,5%	0,0%	21,3%
		% du total	10,6%	10,6%	0,0%	21,3%
Total	Effectif	8	27	12	47	
	% dans Fonction / Programme	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%	
	% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%	

Par ailleurs, nous avons souligné qu'il existe vraisemblablement une relation entre ces deux variables, selon les résultats obtenus du test de Khi-deux et conformément aux hypothèses et aux conditions relatives. Car les valeurs de Khi-deux et de p-value sont égales respectivement à 11.482 et 0.003 (Réf. tableau 39). En conséquence,  $p\text{-value} < 0.05$  ; celle-ci nous permet de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative).

Évidemment, cette relation qui existe entre ces deux variables pourrait être justifiée par le fait que l'apport du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait favorable à l'amélioration de la qualité du service offert par l'administration



publique haïtienne que si ces derniers remplissaient des fonctions qui sont concordantes avec leur programme d'études.

**Tableau 39 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Fonction / Programme».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	11,482 <sup>a</sup>	2	,003
Rapport de vraisemblance	12,194	2	,002
Association linéaire par linéaire	10,175	1	,001
N d'observations valides	47		
a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,70.			

- Deuxièmement, avec la variable «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques», nous avons remarqué qu'il y a plus de 84% (33/39) parmi ceux dont l'apport de leur savoir-faire est assez propice à l'amélioration de la qualité du service, qui ont estimé que leur relation avec leurs supérieurs hiérarchiques a été grandement améliorée (Réf. tableau 40). Aussi, ces derniers représentent plus de 89% (33/37) de ceux dont la relation avec leurs supérieurs hiérarchiques a été considérablement rendue meilleure ou plus de 70% (33/47) de l'ensemble des répondants.

Toutefois, nous avons constaté que la moitié de ceux dont l'apport de leur savoir-faire est relativement faible à la restauration du service, ont développé une relation proportionnellement faible avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Également, en analysant les résultats du test de Khi-deux d'après les hypothèses et les conditions relatives, nous avons noté que **Khi-deux** est égale à 21.292 et **p-value** a comme valeur 0.002 (Réf. tableau 41). Par conséquent, **p-value** est inférieure à 0.05 ; celle-ci nous amène à rejeter  $H_0$  et à accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Et nous concluons qu'il existe apparemment un lien entre ces deux variables. En sorte que l'apport du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait favorable au perfectionnement de la qualité du service offert par le secteur

public haïtien que si ces derniers entretenaient de très bonne relation avec leurs supérieurs hiérarchiques.

**Tableau 40 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques».**

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	Faible	Effectif	3	0	0	3
		% dans Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	37,5%	0,0%	0,0%	6,4%
		% du total	6,4%	0,0%	0,0%	6,4%
	Moyen	Effectif	1	6	0	7
		% dans Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	14,3%	85,7%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	12,5%	22,2%	0,0%	14,9%
		% du total	2,1%	12,8%	0,0%	14,9%
	Élevé	Effectif	4	12	6	22
		% dans Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	18,2%	54,5%	27,3%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	50,0%	44,4%	50,0%	46,8%
		% du total	8,5%	25,5%	12,8%	46,8%
	Très élevé	Effectif	0	9	6	15
		% dans Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	33,3%	50,0%	31,9%
		% du total	0,0%	19,1%	12,8%	31,9%
Total		Effectif	8	27	12	47
		% dans Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%

**Tableau 41 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	21,292 <sup>a</sup>	6	,002
Rapport de vraisemblance	21,321	6	,002
Association linéaire par linéaire	11,356	1	,001
N d'observations valides	47		

a. 9 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,51.

- Troisièmement, quant à l'analyse de la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» avec celle «Avoir le support / Institution / Ministère», nous avons observé que plus de 66% (26/39) de ceux dont la contribution de leur savoir-faire est assez importante dans le relèvement de la qualité du service, ont eu amplement le support de leur institution (Réf. tableau 42). De même, ils forment les 100% (26/26) de cette catégorie à avoir libéralement l'aval de leur ministère.

Pourtant, nous avons souligné que tous ceux dont cette contribution au relèvement de la qualité du service est corrélativement moyenne, ont eu très peu d'encadrement de leur institution.

En effet, l'analyse des résultats du test de Khi-deux nous a permis de déduire qu'il existe possiblement un lien entre ces deux variables. Puisque, les valeurs de **Khi-deux** et de **p-value** sont respectivement 30.953 et 0.000 (Réf. tableau 43). Ainsi, **p-value** < 0.05 justifie notre décision de rejeter **H<sub>0</sub>** et d'accepter **H<sub>1</sub>** (hypothèse alternative).

Certainement, cette correspondance entre ces deux variables peut s'expliquer en raison du fait que la mise en application du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait favorable au relèvement de la qualité du service offert par l'administration publique haïtienne que si celle-ci offre un environnement qui est propice.

**Tableau 42 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le support / Institution / Ministère».**

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le support / Institution / Ministère	Faible	Effectif	3	1	0	4
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	37,5%	3,7%	0,0%	8,5%
		% du total	6,4%	2,1%	0,0%	8,5%
	Moyen	Effectif	5	12	0	17
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	29,4%	70,6%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	62,5%	44,4%	0,0%	36,2%
		% du total	10,6%	25,5%	0,0%	36,2%
	Élevé	Effectif	0	13	7	20
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	65,0%	35,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	48,1%	58,3%	42,6%
		% du total	0,0%	27,7%	14,9%	42,6%
	Très élevé	Effectif	0	1	5	6
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	16,7%	83,3%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	3,7%	41,7%	12,8%
		% du total	0,0%	2,1%	10,6%	12,8%
Total		Effectif	8	27	12	47
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%

**Tableau 43 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le support / Institution / Ministère».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	30,953 <sup>a</sup>	6	,000
Rapport de vraisemblance	34,629	6	,000
Association linéaire par linéaire	23,187	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 9 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,68.			

- Quatrièmement, les résultats obtenus à partir du tri croisé entre «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Promu / Retour» nous ont démontré que plus de 74% (29/39) de ceux dont l'apport de leur savoir-faire est fortement important dans le relèvement de la qualité du service, ont obtenu une promotion à leur retour du Canada (Réf. tableau 44). Ils constituent aussi plus de 90% (29/32) de ce groupe qui a occupé des postes supérieurs à leur retour du Canada ou plus de 61% (29/47) de l'ensemble des répondants.

**Tableau 44 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Promu / Retour».**

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Promu / Retour	Oui	Effectif	3	18	11	32
		% dans Promu / Retour	9,4%	56,3%	34,4%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	37,5%	66,7%	91,7%	68,1%
		% du total	6,4%	38,3%	23,4%	68,1%
	Non	Effectif	5	9	1	15
		% dans Promu / Retour	33,3%	60,0%	6,7%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	62,5%	33,3%	8,3%	31,9%
		% du total	10,6%	19,1%	2,1%	31,9%
Total	Effectif	8	27	12	47	
	% dans Promu / Retour	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%	
	% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%	

Par contre, nous avons relevé qu'il y a plus de 62% (5/8) de ceux dont l'apport du savoir-faire est moins important dans la quête du perfectionnement du service, qui n'ont pas obtenu de promotion.

Alors, en analysant les résultats du test de Khi-deux, nous avons enregistré **Khi-deux** et **p-value** avec des valeurs respectives 6.540 et 0.038 (Réf. tableau 45). En conséquence, **p-value** < 0.05 nous a donné la latitude de rejeter **H<sub>0</sub>** et d'accepter **H<sub>1</sub>** (hypothèse alternative). Puis, nous déduisons qu'il y a vraisemblablement une relation entre ces deux variables. En fait, cette relation paraît évidente dans la mesure où la promotion constituerait une certaine motivation pour les anciens boursiers du PCBF de donner le meilleur d'eux-mêmes dans la perspective d'améliorer la qualité du service offert par l'appareil administratif de l'État haïtien.

**Tableau 45 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Promu / Retour».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,540 <sup>a</sup>	2	,038
Rapport de vraisemblance	7,024	2	,030
Association linéaire par linéaire	6,379	1	,012
N d'observations valides	47		
a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,55.			

- Cinquièmement, en étudiant la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» avec celle «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», les résultats du tri croisé nous ont témoigné que plus de 64% (25/29) de ceux dont l'apport du savoir-faire est assez important dans le relèvement de la qualité du service, ont eu amplement le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques (Réf. tableau 46). Ils symbolisent la totalité de ce groupe à avoir considérablement ce soutien de leurs supérieurs hiérarchiques ou plus de 53% (25/47) de l'échantillon étudié.

Tableau 46 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	Faible	Effectif	5	1	0	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	62,5%	3,7%	0,0%	12,8%
		% du total	10,6%	2,1%	0,0%	12,8%
	Moyen	Effectif	3	13	0	16
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	18,8%	81,3%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	37,5%	48,1%	0,0%	34,0%
		% du total	6,4%	27,7%	0,0%	34,0%
	Élevé	Effectif	0	12	7	19
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	63,2%	36,8%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	44,4%	58,3%	40,4%
		% du total	0,0%	25,5%	14,9%	40,4%
	Très élevé	Effectif	0	1	5	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	16,7%	83,3%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	3,7%	41,7%	12,8%
		% du total	0,0%	2,1%	10,6%	12,8%
Total		Effectif	8	27	12	47
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%

Cependant, nous avons enregistré que tous ceux dont l'apport du savoir-faire est moyennement faible, ont eu très peu d'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques.

En effet, les résultats du test de Khi-deux ont indiqué qu'il existe probablement un lien entre ces deux variables. Car les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-*

*value* sont 39.364 et 0.000 (Réf. tableau 47). Par conséquent, *p-value* < 0.05 justifie notre décision de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative). Certainement, ce lien peut être confirmé par le fait que l'apport du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait important dans la perspective d'améliorer la qualité du service offert par le secteur public haïtien que si ces derniers bénéficiaient du soutien de leurs supérieurs hiérarchiques.

**Tableau 47 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	39,364 <sup>a</sup>	6	,000
Rapport de vraisemblance	39,766	6	,000
Association linéaire par linéaire	25,881	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 10 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,02.			

- Et sixièmement, l'analyse du tri croisé de la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» avec celle «Collaboration / Collègues et Subordonnés» nous a montré que plus de 69% (27/39) de ceux dont la contribution de leur savoir-faire est considérablement propice au relèvement de la qualité du service, ont eu également la forte collaboration de leurs Collègues et de leurs Subordonné(e)s (Réf. tableau 48). Ils constituent aussi plus de 84% (27/32) de cette tranche à avoir obtenu cette forte collaboration ou plus de 57% de l'ensemble des répondants.

En revanche, nous avons constaté qu'il y a plus de 37% (3/8) de ceux dont l'apport de leur savoir-faire est proportionnellement faible à ce relèvement, qui ont reçu très peu de collaboration de leurs Collègues et de leurs subordonné(e)s.

Par ailleurs, l'analyse des résultats du test de Khi-deux nous a permis de comprendre et de conclure qu'il existe possiblement une relation entre ces deux variables. Puisque *Khi-deux* et *p-value* égalent respectivement à 23.477 et à 0.001



avec *p-value* < 0.05 (Réf. tableau 49). Par conséquent, celle-ci justifie notre choix de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative).

Alors, ce lien paraît évident dans la mesure où la mise en application du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait importante dans le relèvement de la qualité du service offert par l'administration publique haïtienne que s'ils obtenaient amplement la collaboration de leurs collègues et de leurs subordonnés. Car, avant tout, la quête du relèvement de la qualité du service est une affaire d'équipe où il y a de la cohésion.

**Tableau 48 : «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés».**

			Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service			Total
			Moyen	Élevé	Très élevé	
Collaboration / Collègues et Sub.	Faible	Effectif	1	1	0	2
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	12,5%	3,7%	0,0%	4,3%
		% du total	2,1%	2,1%	0,0%	4,3%
	Moyen	Effectif	2	11	0	13
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	15,4%	84,6%	0,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	25,0%	40,7%	0,0%	27,7%
		% du total	4,3%	23,4%	0,0%	27,7%
	Élevé	Effectif	5	13	4	22
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	22,7%	59,1%	18,2%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	62,5%	48,1%	33,3%	46,8%
		% du total	10,6%	27,7%	8,5%	46,8%
	Très élevé	Effectif	0	2	8	10
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	7,4%	66,7%	21,3%
		% du total	0,0%	4,3%	17,0%	21,3%
Total		Effectif	8	27	12	47
		% dans Collaboration / Collègues et Sub.	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	17,0%	57,4%	25,5%	100,0%

**Tableau 49 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
<b>khi-deux de Pearson</b>	23,477 <sup>a</sup>	6	,001
<b>Rapport de vraisemblance</b>	24,954	6	,000
<b>Association linéaire par linéaire</b>	12,392	1	,000
<b>N d'observations valides</b>	47		
a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.			

À la lumière de ce qui précède, nous avons constaté qu'il y a vraisemblablement un lien qui existe entre la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service» avec celles-là «Fonction / Programme», «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques», «Avoir le support / Institution / Ministère», «Promu / Retour», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés». Évidemment, cette conclusion est homologuée par les commentaires de plusieurs auteurs, notamment Rivard et Lauzier (2013) qui considèrent la formation comme étant un remède et une solution efficace dont la finalité est d'influencer positivement la performance organisationnelle. Cependant, quant à elle seule, ils estiment que la formation ne peut pas résoudre tous les problèmes. Est-ce pourquoi qu'ils préconisent, en ce sens, la mise en place d'un environnement organisationnel qui est capable de favoriser l'atteinte des objectifs escomptés.

Ainsi, cette analyse nous a appris combien il est important pour les autorités administratives de l'État haïtien de prendre des décisions appropriées qui soient capables d'optimiser l'apport du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF dans la perspective de favoriser le relèvement de la qualité du service offert par l'administration publique haïtienne.

#### 5.2.1.5.- Analyse de la variable «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» à partir du tri croisé et du test de Khi-deux avec certains variables du modèle de recherche

L'analyse de la variable «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel», à partir des tri croisés et, suivant les conditions et les hypothèses relatives, nous a permis de tirer des conclusions avec les variables suivantes :

- Tout d'abord, avec la variable «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service», les résultats obtenus nous ont démontré que plus de 93% (31/33) de ceux dont l'apport de leurs compétences est assez significatif au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel, ont estimé également que l'apport de leur savoir-faire est assez important dans le relèvement de la qualité du service offert par le secteur public haïtien (Réf. tableau 50). Ils représentent aussi plus de 79% (31/39) de cette catégorie ou près de 66% (31/47) de l'ensemble des répondants.

Cependant, nous avons souligné qu'il y a plus de 42% (6/14) de ceux dont l'apport de leurs compétences au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel est relativement moyen, qui ont considéré que leur apport au perfectionnement de la qualité du service est pareillement moyen.

En effet, les résultats du test de Khi-deux nous ont permis de conclure qu'il y a vraisemblablement une relation entre ces deux variables. Car, *Khi-deux* et *p-value* sont respectivement égales à 33.628 et 0.000 (Réf. tableau 51). Par conséquent, *p-value* < 0.05 légitime notre choix de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative).

Alors, nous pouvons tenter d'expliquer ce lien dans la mesure où l'apport du savoir-faire des anciens boursiers du PCBF ne serait favorable à l'amélioration de la qualité du service offert par le secteur public haïtien que si l'apport des compétences de ces derniers était significatif au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel de ce secteur.

**Tableau 50 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service».**

			Apport compétences / Renforcement org. et opérat.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	Moyen	Effectif	2	4	2	0	8
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	33,3%	9,5%	0,0%	17,0%
		% du total	4,3%	8,5%	4,3%	0,0%	17,0%
	Élevé	Effectif	0	8	16	3	27
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	29,6%	59,3%	11,1%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	66,7%	76,2%	25,0%	57,4%
		% du total	0,0%	17,0%	34,0%	6,4%	57,4%
	Très élevé	Effectif	0	0	3	9	12
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	0,0%	14,3%	75,0%	25,5%
		% du total	0,0%	0,0%	6,4%	19,1%	25,5%
Total		Effectif	2	12	21	12	47
		% dans Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%

**Tableau 51: Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	33,628 <sup>a</sup>	6	,000
Rapport de vraisemblance	32,475	6	,000
Association linéaire par linéaire	22,223	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.			

- Ensuite, avec la variable «Application / Connaissances», nous avons observé que plus de 78% (26/33) de ceux dont l'apport de leurs compétences au renforcement organisationnel et opérationnel est considérablement important, ont eu l'opportunité d'appliquer leurs connaissances (Réf. tableau 52). Ils constituent également plus de 92% (26/28) de cette tranche à avoir profité de cette opportunité ou plus de 55% (26/47) de l'ensemble des répondants.

**Tableau 52 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Application / Connaissances».**

			Apport compétences / Renforcement org. et opérat.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Application / Connaissances	Faible	Effectif	2	2	1	0	5
		% dans Application / Connaissances	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	16,7%	4,8%	0,0%	10,6%
		% du total	4,3%	4,3%	2,1%	0,0%	10,6%
	Moyen	Effectif	0	8	6	0	14
		% dans Application / Connaissances	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	66,7%	28,6%	0,0%	29,8%
		% du total	0,0%	17,0%	12,8%	0,0%	29,8%
	Élevé	Effectif	0	1	12	4	17
		% dans Application / Connaissances	0,0%	5,9%	70,6%	23,5%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	8,3%	57,1%	33,3%	36,2%
		% du total	0,0%	2,1%	25,5%	8,5%	36,2%
	Très élevé	Effectif	0	1	2	8	11
		% dans Application / Connaissances	0,0%	9,1%	18,2%	72,7%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	8,3%	9,5%	66,7%	23,4%
		% du total	0,0%	2,1%	4,3%	17,0%	23,4%
Total		Effectif	2	12	21	12	47
		% dans Application / Connaissances	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%

Toutefois, nous avons noté qu'il y a plus de 85% (12/14) de ceux dont l'apport de leurs compétences est moins significatif au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel, qui ont eu très peu d'opportunité d'appliquer leurs connaissances.

En fait, en analysant les résultats du test de Khi-deux, nous avons relevé que **Khi-deux** est égale à 45.873 et **p-value** a comme valeur 0.000 (Réf. tableau 53). Ainsi, **p-value** < 0.05 justifie notre décision de rejeter **H<sub>0</sub>** et d'accepter **H<sub>1</sub>** (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il existe possiblement un lien entre ces deux variables.

**Tableau 53 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Application / Connaissances».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	45,873 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	40,014	9	,000
Association linéaire par linéaire	23,528	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 14 cellules (87,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,21.			

Évidemment, ce lien peut être attesté par le fait que les compétences des anciens boursiers du PCBF ne contribueraient au renforcement organisationnel et opérationnel de l'appareil administratif de l'État haïtien que si ces derniers avaient l'occasion de mettre en application leurs connaissances.

- Puis, avec la variable «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», les résultats obtenus nous ont montré, parmi ceux dont la contribution de leurs compétences favorise amplement le renforcement organisationnel et opérationnel, qu'il y a plus 66% (22/33) d'entre eux qui ont eu libéralement le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques (Réf. tableau 54).

**Tableau 54 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».**

			Apport compétences / Renforcement org. et opérat.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	Faible	Effectif	2	3	1	0	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	25,0%	4,8%	0,0%	12,8%
		% du total	4,3%	6,4%	2,1%	0,0%	12,8%
	Moyen	Effectif	0	6	10	0	16
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	50,0%	47,6%	0,0%	34,0%
		% du total	0,0%	12,8%	21,3%	0,0%	34,0%
	Élevé	Effectif	0	2	9	8	19
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	10,5%	47,4%	42,1%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	16,7%	42,9%	66,7%	40,4%
		% du total	0,0%	4,3%	19,1%	17,0%	40,4%
	Très élevé	Effectif	0	1	1	4	6
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	8,3%	4,8%	33,3%	12,8%
		% du total	0,0%	2,1%	2,1%	8,5%	12,8%
Total		Effectif	2	12	21	12	47
		% dans Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%

Par contre, il y a plus de 78% (11/14) de ceux dont l'apport de leurs compétences est relativement moins significatif au renforcement organisationnel et opérationnel, qui ont obtenu peu d'encadrement de leurs supérieurs hiérarchiques.

En effet, les résultats du test de Khi-deux nous ont permis de déduire qu'il existe probablement un lien entre ces deux variables, puisque *Khi-deux* et *p-value* égalent respectivement à 32.744 et 0.000 avec *p-value* < 0.05 (Réf. tableau 55).

Celle-ci explique notre décision de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative).

**Tableau 55 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	32,744 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	31,983	9	,000
Association linéaire par linéaire	18,166	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 14 cellules (87,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,26.			

Effectivement, nous pouvons tenter de légitimer cette correspondance entre ces deux variables dans la mesure où les compétences des anciens boursiers du PCBF ne contribueraient au renforcement organisationnel et opérationnel du secteur public haïtien que si ces boursiers obtenaient le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques.

- Par la suite, avec la variable «Avoir le support / Institution / Ministère», nous avons remarqué qu'il y a plus de 69% (23/33) de ceux dont l'apport de leurs compétences est assez manifeste au renforcement organisationnel et opérationnel, qui ont eu dignement le support de leur institution moyennement (Réf. tableau 56).

Or, parmi ceux dont cet apport est relativement moyen, il y a plus de 78% (11/14) d'entre eux qui ont eu un support relativement moyen de leur institution.

Par ailleurs, nous avons relevé qu'au niveau des résultats du test de Khi-deux, *p-value* et *Khi-deux* valent respectivement 0.002 et 25.599 avec *p-value* < 0.05 (Réf. tableau 57). Par conséquent, nous rejetons  $H_0$  et nous acceptons  $H_1$  (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il existe possiblement une relation entre ces deux variables.



Alors, cette relation entre ces deux variables peut être soutenue en raison du fait que l'apport des compétences des anciens boursiers ne serait favorable au renforcement organisationnel et opérationnel de l'appareil administratif de l'État haïtien que si ces boursiers bénéficiaient du support de celui-ci.

**Tableau 56 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le support / Institution / Ministère».**

			Apport compétences / Renforcement org. et opérat.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Avoir le support / Institution / Ministère	Faible	Effectif	1	2	1	0	4
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	50,0%	16,7%	4,8%	0,0%	8,5%
		% du total	2,1%	4,3%	2,1%	0,0%	8,5%
	Moyen	Effectif	1	7	8	1	17
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	5,9%	41,2%	47,1%	5,9%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	50,0%	58,3%	38,1%	8,3%	36,2%
		% du total	2,1%	14,9%	17,0%	2,1%	36,2%
	Élevé	Effectif	0	2	12	6	20
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	10,0%	60,0%	30,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	16,7%	57,1%	50,0%	42,6%
		% du total	0,0%	4,3%	25,5%	12,8%	42,6%
	Très élevé	Effectif	0	1	0	5	6
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	0,0%	16,7%	0,0%	83,3%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,0%	8,3%	0,0%	41,7%	12,8%
		% du total	0,0%	2,1%	0,0%	10,6%	12,8%
Total		Effectif	2	12	21	12	47
		% dans Avoir le support / Institution / Ministère	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%

**Tableau 57 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Avoir le support / Institution / Ministère».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	25,599 <sup>a</sup>	9	,002
Rapport de vraisemblance	26,538	9	,002
Association linéaire par linéaire	15,677	1	,000
N d'observations valides	47		
a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,17.			

- Et enfin, avec la variable «Fonction / Programme», les résultats du tri croisé nous ont indiqué qu'il y a plus de 90% (30/33) parmi ceux dont les compétences contribuent grandement au renforcement organisationnel et opérationnel, qui ont occupé des postes concordant à leur programme d'études (Réf. tableau 58).

**Tableau 58 : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Fonction / Programme».**

			Apport compétences / Renforcement org. et opérat.				Total
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	
Fonction / Programme	Oui	Effectif	1	6	18	12	37
		% dans Fonction / Programme	2,7%	16,2%	48,6%	32,4%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	50,0%	50,0%	85,7%	100,0%	78,7%
		% du total	2,1%	12,8%	38,3%	25,5%	78,7%
	Non	Effectif	1	6	3	0	10
		% dans Fonction / Programme	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	100,0%
		% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	50,0%	50,0%	14,3%	0,0%	21,3%
		% du total	2,1%	12,8%	6,4%	0,0%	21,3%
Total	Effectif	2	12	21	12	47	
	% dans Fonction / Programme	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%	
	% dans Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	4,3%	25,5%	44,7%	25,5%	100,0%	

Alors que la moitié de ceux dont cet apport est relativement moyen, ont rempli des fonctions qui ne se rapportent pas avec leur programme d'études.

En ce sens, les résultats du test de Khi-deux nous ont permis de conclure qu'il y a vraisemblablement un lien existant entre les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Fonction / Programme». Car, les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-value* sont 10.752 et 0.013 avec *p-value* < 0.05 (Réf. tableau 59). Celle-ci justifie notre choix de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$  (hypothèse alternative).

**Tableau 59 : Résultats du test de Khi-2 pour les variables «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et «Fonction / Programme».**

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10,752 <sup>a</sup>	3	,013
Rapport de vraisemblance	12,021	3	,007
Association linéaire par linéaire	9,433	1	,002
N d'observations valides	47		
a. 5 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.			

Effectivement, ce lien peut être validé en raison du fait que les compétences des anciens boursiers du PCBF ne contribueraient au renforcement organisationnel et opérationnel de l'administration publique haïtienne que si les fonctions ou les postes occupés par ces boursiers concordaient avec leur programme d'études.

En somme, grâce aux résultats du tri croisé et du test de Khi-deux conformément aux hypothèses et aux conditions relatives, nous pouvons dire qu'il existe plausiblement un lien entre la variable «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» et celles-là «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service», «Application / Connaissances», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», «Avoir le support / Institution / Ministère» et «Fonction / Programme». Ces relations sont apparemment évidentes puisque dans la perspective d'optimiser l'apport des compétences des anciens boursiers du PCBF au renforcement organisationnel et

opérationnel du secteur public haïtien, il est nécessaire que ces derniers puissent évoluer dans un cadre organisationnel qui est favorable à l'épanouissement de leurs compétences. Est-ce pourquoi qu'il est important que les autorités administratives de l'État haïtien prennent donc des mesures appropriées qui doivent promouvoir le renforcement organisationnel et opérationnel du secteur public. Particulièrement, celles-ci se réfèrent à permettre aux anciens boursiers d'occuper des postes qui sont concordants avec leur programme d'études et, d'avoir le support et le soutien tant institutionnels que psychologiques qui sont propices à la mise en œuvre de leurs compétences acquises lors de la réalisation des projets de perfectionnement du PCBF.

Cette déduction est d'ailleurs corroborée, entre autres, par Barzucchetti et Claude (1995), Labruffe (2003), Massot et Feisthammel (2005), Martory (2012) et, Rivard et Lauzier (2013) qui estiment que la formation est le meilleur moyen de parvenir à l'amélioration de la performance organisationnelle. Car selon eux, elle permet d'accroître les compétences des ressources humaines qui alternativement doivent conduire à des résultats significatifs pour l'organisation par la mise en application de ces compétences améliorées et nouvellement acquises. En ce sens, ils recommandent aux décideurs de prendre surtout en compte ces facteurs qui sont la mise en place d'une bonne politique stratégique en matière de gestion des ressources humaines et la satisfaction des besoins fondamentaux de celles-ci.

Par conséquent, nous pouvons déduire que l'analyse de ces variables nous aide à apprécier certains facteurs qui sont des éléments nécessaires et propices à accroître la performance individuelle et la performance organisationnelle. En d'autres termes, ces éléments se révèlent indispensables à l'optimisation des retombées directes et indirectes des projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres pour l'administration publique haïtienne (APUH).

### **5.2.2.- Analyse en Composantes Principales (ACP)**

Étant une méthode d'analyse des données multivariées, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) nous permettra de parvenir à un nombre plus réduit de variables qui

sont capables de décrire promptement les retombées des projets du PCBF sur l'administration publique haïtienne (APUH) (Prim et Darpy, 2001).

Dans cette perspective, nous reconstituons notre base des données qui cette fois-ci ne contient que des variables traitant de la performance individuelle et de la performance organisationnelle.

Évidemment, cette base des données est constituée de trente-deux (32) variables décrivant les retombées de l'ensemble des projets du PCBF sur l'appareil administratif de l'État haïtien. Celles-ci regroupent, conformément à la revue de documentation réalisée, les retombées directes que constitue la performance individuelle et les retombées indirectes que forme la performance organisationnelle de cette administration publique.

Cependant, à travers une première analyse en composantes principales réalisée, nous avons remarqué qu'il y avait certaines variables qui saturent de façon importante sur plus d'une composante (tableau des matrices des composantes placé en annexe). En raison de cette situation, nous avons été amenés à retirer ces variables et à reprendre notre analyse.

Alors, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) de notre étude de recherche est basée sur les données de ces douze (12) variables qui sont : «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel», «Rendre plus visible / Institution», «Apport compétences / Créativité et innovation», «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)», «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service», «Apport compétences / Prise des décisions», «Application / Connaissances», «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», «Avoir le support / Institution / Ministère», «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques» et «Collaboration / Collègues et Subordonnés». Ces variables ont été choisies et introduites dans la base des données via le logiciel SPSS, après la première analyse faite. Cette ACP est réalisée selon les quatre (4) étapes suivantes :

### 5.2.2.1.- Analyse de la variance expliquée

Le tableau de la variance totale expliquée (Réf. tableau 60) fait ressortir les deux (2) composantes qui récapitulent l'ensemble des données. En effet, la première composante extraite permet d'expliquer 63% de la variance du phénomène. Pour la deuxième composante, les variables auxquelles elle est constituée, synthétisent 72% de la variance. Par conséquent, étant donné que  $1/nb\% = 1/12\% = 8.34\%$  ; ce qui nous permet d'écrire  $8.34\% \times 7.565 = 63\%$ . De cette manière-là, la variance cumulée de 72% nous permet d'apprécier si la réduction des douze (12) variables en deux (2) composantes favorise le maintien de l'essentiel de la description des retombées de l'ensemble des projets du PCBF sur l'appareil administratif de l'État haïtien, mesurées par les 12 variables de départ.

**Tableau 60 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	7,565	63,043	63,043	7,565	63,043	63,043
2	1,079	8,988	72,031	1,079	8,988	72,031
3	,720	5,997	78,028			
4	,704	5,863	83,891			
5	,502	4,184	88,074			
6	,461	3,841	91,915			
7	,312	2,602	94,517			
8	,198	1,649	96,165			
9	,169	1,405	97,570			
10	,118	,980	98,550			
11	,094	,783	99,333			
12	,080	,667	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### 5.2.2.2.- Analyse de la qualité de représentation

Selon les résultats relatifs à la qualité de représentation (Réf. tableau 61), nous avons constaté que les variables «Avoir le support / Institution / Ministère», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», «Application / Connaissances», «Apport savoir-faire

/ Amélioration qualité du service», «Apport compétences / Prise des décisions», «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels» et «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel» sont belles et bien prises en compte par les dimensions extraites. En d'autres termes, la variance de ces variables est prise en compte par l'une des dimensions extraites à plus de 72%.

Cependant, quant aux variables «Rendre plus visible / Institution», «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques», «Collaboration / Collègues et Subordonnés», «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)» et «Apport compétences / Créativité et innovation», ils sont mal représentés par les dimensions extraites. Puisque leur représentativité est au-dessous de la variance cumulée de 72% ; ce qui explique qu'ils ont été mal pris en compte par les deux méta-variables que nous allons retenir.

**Tableau 61 : Qualités de représentation**

	<b>Initiales</b>	<b>Extraction</b>
<b>Rendre plus visible / Institution</b>	1,000	,468
<b>Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques</b>	1,000	,446
<b>Avoir le support / Institution / Ministère</b>	1,000	,788
<b>Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques</b>	1,000	,854
<b>Application / Connaissances</b>	1,000	,880
<b>Collaboration / Collègues et Subordonnés</b>	1,000	,719
<b>Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)</b>	1,000	,717
<b>Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service</b>	1,000	,748
<b>Apport compétences / Prise des décisions</b>	1,000	,787
<b>Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels</b>	1,000	,769
<b>Apport compétences / Créativité et innovation</b>	1,000	,676
<b>Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel</b>	1,000	,793

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### **5.2.2.3.- Analyse de la matrice des composantes**

Se rapportant aux données présentées dans le tableau 61, nous avons remarqué qu'il n'y a, en réalité, qu'une seule composante qui regroupe les coefficients de saturation puisque ceux-ci sont beaucoup plus importants dans la première dimension.

Cependant, en faisant une rotation, nous avons obtenu un nouvel tableau dans lequel nous avons noté qu'il n'y a que deux (2) composantes. Celles-ci regroupent les coefficients de saturation qui, cette fois-ci, sont partagés entre deux composantes (Réf. tableau 62). Nous avons choisi d'adopter ce second tableau, puisque les coefficients de saturation sont beaucoup plus importants.

En effet, nous avons remarqué, d'une part, que la composante 1 ou la dimension 1 regroupe les variables suivantes : «Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels», «Apport compétences / Prise des décisions», «Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel», «Apport compétences / Créativité et innovation», «Apport formation PCBF / Productivité (Institution)», «Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service», «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques» et «Rendre plus visible / Institution». Celles-ci ont des coefficients de saturation respectifs 0.863 ; 0.851 ; 0.772 ; 0.727 ; 0.708 ; 0.677 ; 0.581 et 0.563 avec la composante 1. Elles observent la même pente que cette composante.

**Tableau 62: Matrice des composantes <sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
<b>Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel</b>	,873	,178
<b>Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service</b>	,863	
<b>Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques</b>	,856	-,348
<b>Application / Connaissances</b>	,850	-,396
<b>Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)</b>	,838	,121
<b>Avoir le support / Institution / Ministère</b>	,826	-,324
<b>Apport compétences / Prise des décisions</b>	,803	,376
<b>Apport compétences / Créativité et innovation</b>	,798	,195
<b>Apport dynamisme / Atteinte objectifs institutionnels</b>	,751	,453
<b>Collaboration / Collègues et Subordonnés</b>	,695	-,486
<b>Rendre plus visible / Institution</b>	,679	
<b>Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques</b>	,653	,138

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.



Tableau 63 : Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
<b>Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.</b>	,863	,159
<b>Apport compétences / Prise des décisions</b>	,851	,250
<b>Apport compétences / Renforcement org. et opérat.</b>	,772	,445
<b>Apport compétences / Créativité et innovation</b>	,727	,383
<b>Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)</b>	,708	,465
<b>Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service</b>	,677	,538
<b>Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.</b>	,581	,329
<b>Rendre plus visible / Institution</b>	,563	,389
<b>Application / Connaissances</b>	,374	,860
<b>Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques</b>	,410	,828
<b>Collaboration / Collègues et Sub.</b>	,198	,824
<b>Avoir le support / Institution / Ministère</b>	,404	,790

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

En fait, cette composante correspond, selon la revue de documentation de notre étude de recherche, au niveau de la contribution des projets du PCBF à l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public haïtien. En d'autres termes, elle se réfère au niveau de la contribution des Cadres-anciens boursiers haïtiens du PCBF à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'administration publique haïtienne (APUH).

Toutefois, nous devons signaler que la performance organisationnelle constatée dans une organisation n'est que la résultante de la performance individuelle développée par les ressources humaines. Car celles-ci constituent l'actif le plus important dans l'organisation. C'est d'ailleurs le point de vue de plusieurs auteurs notamment Barzucchetti et Claude (1995), Labruffe (2003), Massot et Feisthammel (2005), Martory (2012) et, Rivard et Lauzier (2013) qui reconnaissent la performance individuelle comme étant l'élément fondamental de la performance organisationnelle. Et ils préconisent, en ce sens, aux dirigeants de faire perfectionner le capital humain de leur organisation afin de parvenir à cette performance.

Soit *a, b, c, d, e, f, g* et *h* les coefficients d'une droite de régression qui est la composition linéaire de la dimension 1 ; ce qui nous a permis d'écrire l'équation de cette droite ainsi : Dimension 1 (*Performance organisationnelle de l'APUH*) = 0.863 x «*Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels*» + 0.851 x «*Apport compétences / Prise des décisions*» + 0.772 x «*Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel*» + 0.727 x «*Apport compétences / Créativité et innovation*» + 0.708 x «*Apport formation PCBF / Productivité (Institution)*» + 0.677 x «*Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service*» + 0.581 x «*Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques*» + 0.563 x «*Rendre plus visible / Institution*».

D'autre part, nous avons noté que les variables «Application / Connaissances», «Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques», «Collaboration / Collègues et Subordonnés» et «Avoir le support / Institution / Ministère» sont regroupées dans la composante 2 ou la dimension 2. Elles ont des coefficients de saturation respectifs 0.860 ; 0.828 ; 0.824 et 0.790 qui s'interprètent comme des coefficients de corrélation avec la dimension 2. Elles suivent donc la même pente que cette dimension ou cette composante.

En réalité, selon la revue documentaire réalisée, cette dimension concorde avec l'accueil et l'encadrement tant organisationnels que psychologiques offerts aux anciens boursiers du PCBF dans la mise en application de leurs connaissances et de leurs compétences. En effet, ceux-ci jouent un rôle déterminant vers la résultante de la performance individuelle. Car, le transfert ou l'application des connaissances dans le milieu de travail nécessite la collaboration et la cohésion de toute l'équipe de l'appareil administratif de l'État haïtien.

Cette coopération doit être observée d'abord, au niveau du cadre organisationnel mis en place, puis au niveau de l'accueil et de l'encadrement des autorités administratives ou du gouvernement et enfin, au niveau de la collaboration des autres Cadres. C'est d'ailleurs ce que Frève (2002) et, Charles et *al.* cités dans Saint-Onge et Haines (2007) préconisent en relatant que cette amélioration de la performance individuelle due au perfectionnement du capital humain ne sera utile que si les déterminants psychologiques sont soignés (Frève, 2002, p.15 ; Saint-Onge et Haines, 2007, p.102). En d'autres termes, cette performance ne sera importante que si les besoins fondamentaux de ces Cadres sont

pris en compte à travers la mise en place d'une politique stratégique en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Cette politique se réfère donc à la mobilité, à la reconnaissance des acquis, à la valorisation du capital humain, etc.

Soit  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\lambda$ ,  $\theta$  les coefficients d'une droite de régression qui est la composition linéaire de la dimension 2. Par conséquent, cette dimension s'écrit de la manière suivante : Dimension 2 (**Déterminants psychologiques**) =  $0.860 \times \text{«Application / Connaissances»} + 0.828 \times \text{«Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques»} + 0.824 \times \text{«Collaboration / Collègues et Subordonnés»} + 0.790 \times \text{«Avoir le support / Institution / Ministère»}$ .

#### 5.2.2.4.- Analyse du diagramme des composantes

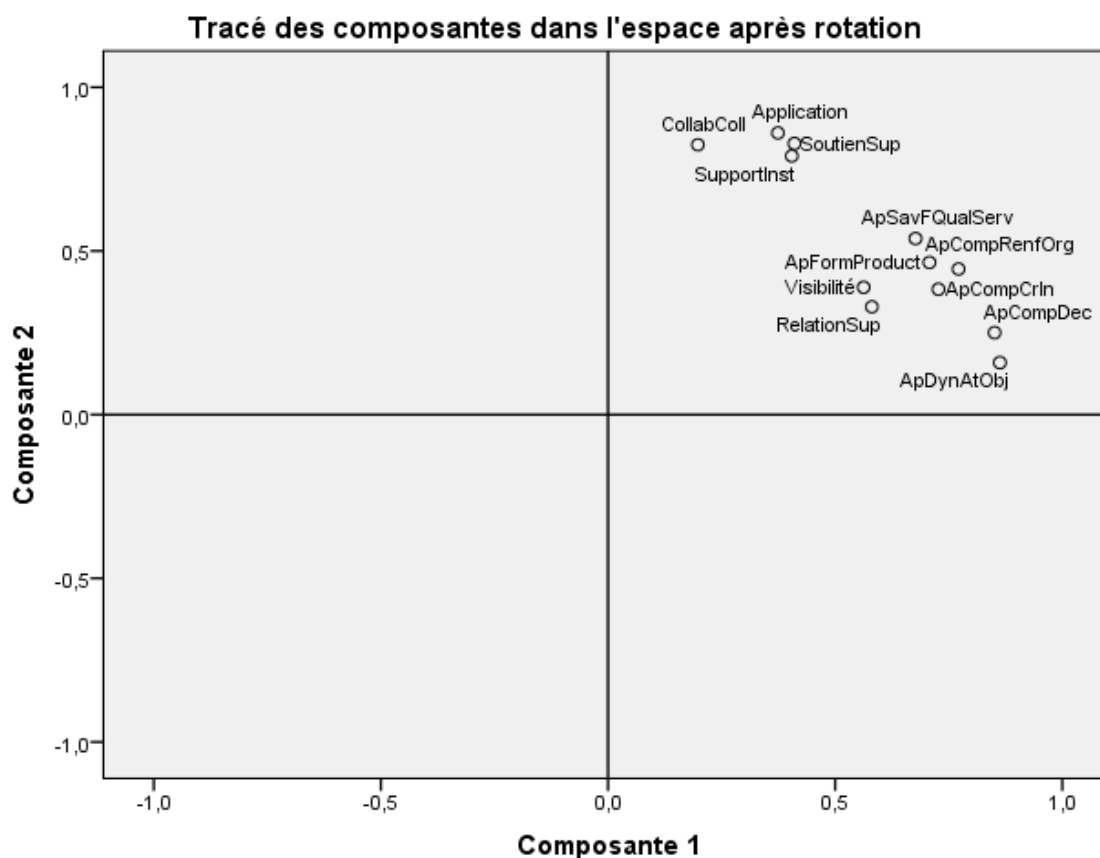
Nous rappelons que l'Analyse en Composantes Principales (ACP) nous a permis de réduire les douze (12) variables de la base des données en deux (2) méta-variables ou deux (2) dimensions. La première se rapporte aux retombées indirectes des projets du PCBF ou au niveau de la contribution des anciens boursiers du PCBF à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'appareil administratif de l'État haïtien. Et la seconde se réfère aux déterminants psychologiques qui sont l'accueil, l'encadrement et la collaboration offerts aux anciens boursiers du PCBF dans la mise en application de leurs connaissances et de leurs compétences.

En effet, d'après les résultats et les diagrammes obtenus (Réf. Graphes 40 et 41), nous avons fait les observations suivantes au niveau de ces quatre (4) axes :

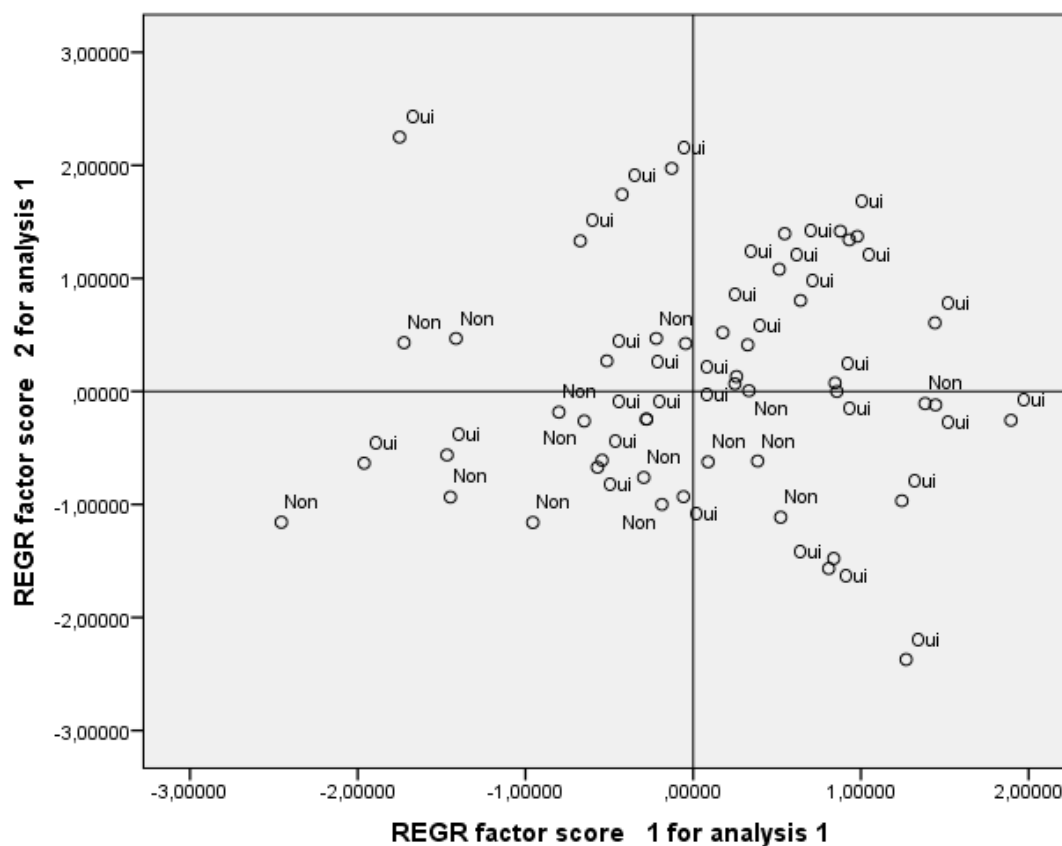
- L'axe 1 représente tous les anciens boursiers du PCBF dont le niveau de contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH est élevé, et dont le déterminant psychologique est faible. Ces anciens boursiers ont été majoritairement promus à leur retour du Canada.
- Quant à l'axe 2, il symbolise l'ensemble des anciens boursiers du PCBF dont le niveau de contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH et le déterminant psychologique sont faibles. Ces derniers ont été majoritairement non promus à leur retour du Canada.

- Au niveau de l'axe 3, il ne constitue que de l'ensemble des anciens boursiers du PCBF qui ont faiblement contribué à l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public haïtien et qui ont un déterminant psychologique relativement important. Ils ont été, pour la plupart, promus à leur retour du Canada.
- Et enfin, nous avons l'axe 4 qui regroupe tous les anciens boursiers du PCBF dont le niveau de contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH et le déterminant psychologique sont élevés. Ils ont été majoritairement promus à leur retour du Canada.

**Graph 40 : Représentation graphique des résultats de l'ACP**



**Graph 41 : Représentation graphique des résultats de l'ACP (avec «Promu / Retour»)**



En résumé, nous pouvons dire que l'ACP nous a permis de réduire le nombre de variables décrivant les retombées des projets du PCBF sur l'administration publique haïtienne (APUH). En effet, les douze (12) variables qui ont été retenues et introduites dans le logiciel SPSS à la suite de la première ACP réalisée, n'ont produit que deux composantes ou deux méta-variables. Celles-ci nous ont permis d'apprécier les points forts et les points faibles des retombées des projets du PCBF sur l'APUH. Ces méta-variables correspondent donc au niveau de contribution de ces projets dont les livrables sont des Cadres formés qui œuvrent pour l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH. Aussi, elles se rapportent aux déterminants psychologiques qui sont l'accueil, l'encadrement et la collaboration offerts aux livrables de ces projets dans la perspective de développer leur synergie qui est la performance individuelle favorisant à son tour la performance organisationnelle.

Par ailleurs, nous avons remarqué que tous les anciens boursiers du PCBF qui ont grandement contribué à accroître la performance organisationnelle de l'APUH et qui ont un déterminant psychologique assez important, ont été tous promus à des postes ou à des fonctions supérieures à leur retour du Canada. Pourtant, ceux dont cette contribution et ce déterminant sont moins importants, ont été relativement non promus à leur retour en Haïti.

Évidemment, la promotion peut être constituée comme une sorte de motivation de manière à stimuler les anciens boursiers à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cependant, celle-ci, à elle seule, ne suffit pas pour parvenir aux résultats escomptés. D'ailleurs, selon nos analyses réalisées ci-dessus, il y a d'autres facteurs à considérer notamment la concordance du programme d'études avec la fonction occupée, l'utilisation efficiente des compétences, etc.

### **5.2.3.- Régression linéaire multiple**

Dans l'optique de préconiser des suggestions notamment aux autorités administratives de l'État haïtien et aux gestionnaires de ces projets, nous réalisons une régression linéaire multiple avec chacune des composantes ou des dimensions obtenues.

#### **5.2.3.1.- Régression linéaire multiple de la première composante**

Pour la première composante, le modèle de régression linéaire multiple s'écrit de la façon suivante :

$$Y = b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + b_3 \times X_3 + b_4 \times X_4 + b_5 \times X_5 + b_6 \times X_6 + b_7 \times X_7 + b_8 \times X_8 + e$$

- **Y** : Performance organisationnelle de l'APUH ;
- **X<sub>1</sub>** : Apport dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels ;
- **X<sub>2</sub>** : Apport compétences / Prise des décisions ;
- **X<sub>3</sub>** : Apport compétences / Renforcement organisationnel et opérationnel ;
- **X<sub>4</sub>** : Apport compétences / Créativité et innovation ;
- **X<sub>5</sub>** : Apport formation PCBF / Productivité (Institution) ;
- **X<sub>6</sub>** : Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service ;
- **X<sub>7</sub>** : Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques ;

- $X_8$  : Rendre plus visible / Institution ;
- $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8, e$ : Ce sont les paramètres de la droite de régression.

Tableau 64: Résultats de la régression linéaire multiple de la composante 1

ANOVA <sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,592	8	5,074	35,652	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	5,408	38	,142		
	Total	46,000	46			

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

b. Prédicteurs : (Constante), Apport compétences / Renforcement org. et opérat., Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar., Rendre plus visible / Institution, Apport dynamisme / Atteinte obj. institut., Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service, Apport compétences / Créativité et innovation, Apport compétences / Prise des décisions, Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,939 <sup>a</sup>	,882	,858	,37725476	,882	35,652	8	38	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Apport compétences / Renforcement org. et opérat., Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar., Rendre plus visible / Institution, Apport dynamisme / Atteinte obj. institut., Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service, Apport compétences / Créativité et innovation, Apport compétences / Prise des décisions, Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)

b. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

Coefficients <sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,832	,215		-13,174	,000
	Rendre plus visible / Institution	,076	,092	,060	,828	,413
	Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	,109	,082	,093	1,325	,193
	Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	,225	,157	,159	1,433	,160
	Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	-,250	,175	-,163	-1,428	,161
	Apport compétences / Prise des décisions	,525	,135	,402	3,873	,000
	Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	,593	,123	,437	4,831	,000
	Apport compétences / Créativité et innovation	,172	,140	,124	1,225	,228
	Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	-,026	,144	-,021	-,180	,858

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

Conformément aux résultats obtenus (Réf. tableau 64), nous avons observé que **R-deux ajusté** = 0.858 ; **F** = 35.652 et **p-value** = 0.000. Alors, nous pouvons dire que le modèle explique à 85.8% la variance de la performance organisationnelle. Également **p-value** < 0.05, nous rejetons **H<sub>0</sub>** et à accepter **H<sub>1</sub>**. Dans ces conditions, le modèle est donc globalement significatif.

Par ailleurs, nous avons noté que parmi tous les coefficients, seuls ceux des variables «*Apport compétences / Prise des décisions*», «*Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.*» et de la *Constante* qui sont significatifs. Car leurs valeurs de p-value sont égales à 0.000 et inférieures à 0.05.

Par conséquent, le modèle estimé s'écrit de la manière suivante : **Performance organisationnelle de l'APUH** = -2.832 + 0.525 x «*Apport compétences / Prise des décisions*» + 0.593 x «*Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.*». En conséquence, les autorités administratives de l'État haïtien n'ont, entre autres, que ces deux variables pour stimuler la performance organisationnelle de l'appareil administratif.

### 5.2.3.2.- Régression linéaire multiple de la seconde composante

En ce qui concerne la seconde composante, le modèle de régression linéaire peut s'écrire ainsi :

$$Z = a_1 \times X'_1 + a_2 \times X'_2 + a_3 \times X'_3 + a_4 \times X'_4 + \alpha$$

- **Z** : Déterminants psychologiques ;
- **X'<sub>1</sub>** : Application / Connaissances ;
- **X'<sub>2</sub>** : Avoir le soutien / Supérieurs hiérarchiques ;
- **X'<sub>3</sub>** : Collaboration / Collègues et Subordonnés ;
- **X'<sub>4</sub>** : Avoir le support / Institution / Ministère ;
- **a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>, a<sub>4</sub>, α** : Ce sont les paramètres de la droite de régression.

Les résultats obtenus pour la régression linéaire multiple de la seconde composante nous ont indiqué que **R-deux ajusté** = 0.842 ; **F** = 62.343 et **p-value** = 0.000 (Réf. tableau 65). Ainsi, nous pouvons mentionner que le modèle explique à 84.2% la



variance du déterminant psychologique. De plus, constatant que **p-value** < 0.05 ; celle-ci justifie notre décision de rejeter  $H_0$  et d'accepter  $H_1$ . En raison de ce constat, nous déduisons que le modèle est globalement significatif.

Outre cela, nous avons relevé que parmi tous les coefficients de la régression linéaire de cette composante, seuls ceux de la **Constante** et de la variable «**Collaboration / Collègues et Sub.**» qui sont significatifs. Puisque leurs valeurs de p-value sont égales à 0.000 et inférieures à 0.05.

**Tableau 65: Résultats de la régression linéaire multiple de la composante 2**

ANOVA <sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,369	4	9,842	62,343	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,631	42	,158		
	Total	46,000	46			

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

b. Prédicteurs : (Constante), Collaboration / Collègues et Sub., Avoir le support / Institution / Ministère, Application / Connaissances, Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,925 <sup>a</sup>	,856	,842	,39733337	,856	62,343	4	42	,000

a. Prédicteurs : (Constante), Collaboration / Collègues et Sub., Avoir le support / Institution / Ministère, Application / Connaissances, Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques

b. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

Coefficients <sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Écart standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,096	,160		-13,133	,000
	Avoir le support / Institution / Ministère	,250	,170	,207	1,476	,147
	Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	,243	,170	,214	1,429	,160
	Application / Connaissances	,199	,139	,189	1,431	,160
	Collaboration / Collègues et Sub.	,530	,115	,428	4,593	,000

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

Alors, nous pouvons écrire le modèle estimé ainsi : **Déterminants psychologiques** =  $-2.096 + 0.530 \times \text{«Collaboration / Collègues et Sub.»}$ . Par conséquent, les autorités administratives de l'État haïtien n'ont que ce levier de commande, entre autres, pour améliorer les déterminants psychologiques dont la finalité est de favoriser tour à tour la performance individuelle des Cadres-anciens boursiers du PCBF et la performance organisationnelle de l'APUH.

Enfin de compte, cette analyse statistique préconise aux dirigeants administratifs du secteur public haïtien de prendre surtout en considération la collaboration et la véhémence des anciens boursiers du PCBF dans la prise des décisions et le souci d'obtenir des résultats ; ce qui permettra à ces responsables de relever davantage le niveau d'accomplissement de cette organisation publique. Dans cette même démarche, cette étude révèle aussi qu'il est nécessaire à ce que ces derniers favorisent, entre autres, la coopération et la cohésion inclusives des autres employés.

## **CHAPITRE VI**

### **SYNTHÈSES DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Ce dernier chapitre de notre travail comporte quatre (4) grandes sections. La première consiste à faire une présentation globale des résultats de notre recherche tout en relatant les faits marquants. La deuxième est orientée vers la contribution et les retombées de cette étude. Quant à la troisième section, elle se rapporte à montrer les limites de cette étude. Et elle annonce la quatrième section qui est axée autour de la formulation des suggestions aux gestionnaires des projets du PCBF et à l'État haïtien comme bénéficiaire et partie prenante.

#### **6.1.- Présentation globale et discussions des résultats**

La présente étude de recherche était orientée vers l'analyse et la description des retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) sur l'Administration Publique Haïtienne (APUH). Particulièrement, elle était intéressée à apprécier et à décrire les retombées de l'ensemble de ces projets sur le processus qui vise à accroître les connaissances, les aptitudes et les habiletés des Cadres-fonctionnaires de cette administration publique. Aussi, elle cherchait à analyser les incidences de ces compétences améliorées et nouvellement acquises sur l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH.

Alors, en tant qu'ensemble de projets réalisés dans le domaine de la formation ou du perfectionnement des Cadres, il est indéniable que l'appréciation des retombées de ces projets permette idéalement de justifier le relèvement de la performance individuelle et de

la performance organisationnelle. Dans la même veine, le modèle de recherche adopté est celui de Kirkpatrick, retenu parmi les différents modèles d'évaluation de la formation. Et l'analyse des résultats nous a permis de relater que ce modèle est globalement significatif.

Effectivement, les hypothèses formulées ont été vérifiées puisque les résultats obtenus nous ont indiqué les faits suivants :

D'abord, en ce qui concerne les retombées directes, nous avons relevé que plus de 90% des Cadres-anciens boursiers qui ont participé aux projets du PCBF, ont révélé que leur niveau de connaissance, leur habileté et leur savoir-faire ont été grandement améliorés. En ce sens, ils ont reconnu avoir fait preuve de compétences assidues de manière à offrir un service de qualité aux clients du service public. En outre, il y a plus de 75% de ces Cadres qui ont admis que leur savoir-être a été considérablement améliorée et que ces projets de subvention ont largement contribué à leur carrière professionnelle.

Ensuite, quant aux retombées indirectes, nous avons noté que plus de 70% de ces Cadres-anciens boursiers ont reconnu que leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'APUH a été très importante. Et suivant nos analyses à partir des outils statistiques, nous avons constaté qu'il y a vraisemblablement un lien entre :

- La possibilité que les anciens boursiers du PCBF détiennent pour appliquer leurs connaissances et le fait d'avoir un niveau de déterminant psychologique important,
- La contribution du dynamisme dont font montre les anciens boursiers dans l'atteinte des objectifs de leur ministère et la fréquence d'utilisation de leurs compétences ainsi que la promotion obtenue à leur retour du Canada,
- L'apport de leur formation à l'accroissement de la productivité de leur institution et le fait d'avoir eu un niveau de déterminant psychologique considérable ainsi que l'obtention d'une promotion à leur retour du Canada,
- L'apport du savoir-faire des anciens boursiers au relèvement de la qualité du service offert par le secteur public haïtien et, le fait d'avoir eu un niveau de

déterminant psychologique appréciable et d'avoir obtenu une promotion tout en occupant des postes qui s'accordent avec leur programme d'études.

- La participation des anciens boursiers via leurs compétences dans le renforcement du cadre organisationnel et opérationnel, et le fait d'avoir occupé des postes concordant avec leur programme d'études tout en considérant aussi le niveau de leur déterminant psychologique.

Par ailleurs, selon les résultats de la régression linéaire multiple, il a été montré, dans une perspective de formuler des suggestions, que si les autorités administratives de l'État haïtien veulent stimuler le niveau de contribution des anciens boursiers du PCBF à l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public, elles n'auront qu'à considérer l'apport des compétences de ces boursiers à la prise des décisions et de leur dynamisme développé dans la perspective d'atteindre des objectifs de leur ministère en particulier ou du secteur public haïtien, d'une manière générale.

Outre de ces considérations, ces autorités, tout en étant conscient de leur appui, doivent aussi encourager les Collègues et les Subordonné(e)s de ces anciens boursiers à collaborer avec eux.

En raison de tous ces résultats, nous pouvons affirmer que l'ensemble des projets du PCBF ont produit des livrables qui sont des Cadres formés avec des compétences perfectionnées. Et celles-ci leur ont permis de développer une synergie qui est la performance individuelle. De même, nous pouvons certifier que ces projets ont largement contribué à l'amélioration de la performance de l'appareil administratif de l'État haïtien. Car les livrables de ces projets ont donné favorablement leur soutien afin de parvenir à cette fin.

Au regard de ces résultats comparativement à la revue de la documentation, nous sommes à même de mentionner qu'il y a eu une certaine convergence entre ceux-ci. En effet, grâce à l'appréciation des retombées des projets du PCBF sur cet appareil administratif, il est évident que la formation constitue un remède miracle qui permet non seulement aux apprenants d'augmenter leur niveau de compétences mais qui accorde également à l'organisation les moyens de relever le niveau de sa performance, malgré les

limites qui ont été reconnues à la formation face aux différents problèmes confrontés par une entreprise (Rivard et Lauzier, 2013, p.1-2).

Par conséquent, nous pouvons conclure que l'ensemble des projets du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) ont engendré des retombées positives tant pour les Cadres-anciens boursiers haïtiens que pour l'appareil administratif de l'État haïtien (APUH).

## **6.2.- Contribution de cette étude**

«La recherche est une activité analytique, rigoureuse et progressive dont l'objectif est d'expliquer un phénomène ou de comprendre une situation donnée afin d'apporter des solutions» (Aktouf, 1987, p.15). Alors, elle se révèle un outil pertinent dans le développement d'une société, notamment dans la croissance des organisations. Aussi, elle permet d'approfondir les connaissances et de contribuer à l'enrichissement d'une discipline.

Effectivement, la contribution de notre étude de recherche peut être appréciée tant du point de vue théorique que managérial.

Du point de vue théorique, cette étude a attesté que l'actif le plus important dans une organisation est le capital humain. Le renforcement des capacités de celle-ci doit passer nécessairement par la réalisation des projets de formation ou de perfectionnement pour ses ressources humaines. Puisque celles-ci, tout en tenant compte de leurs besoins fondamentaux, développent une certaine synergie dans la perspective de parvenir aux résultats escomptés qui sont le relèvement de la performance de leur organisation.

Dans un contexte de gestion de projet, cette étude a confirmé l'importance de l'évaluation sur la base des retombées des résultats. De même qu'il est important de réaliser des activités d'évaluation depuis la phase de conception jusqu'à la fin de la réalisation du projet, il est aussi impérieux de réaliser une telle activité après la remise du livrable. C'est ainsi que les projets de perfectionnement des Cadres constituent pour les organisations une sorte d'investissement dont l'évaluation se révèle une nécessité pour

celles-ci afin de déterminer si ces projets entraînent des retombées positives tant pour les Cadres qui ont participé à ces activités de perfectionnement que pour ces organisations.

Aussi, notre étude de recherche a corroboré la vision ou l'école de pensée stipulant que le projet est considéré comme étant un système social. En effet, cette école préconise aux gestionnaires que la réussite d'un projet est avant tout une affaire d'équipe. Car, selon cette perspective, la manière dont le facteur humain est géré notamment la gestion des relations humaines et des comportements au sein de l'équipe, a un effet fondamental sur les livrables (Slevin et Pinto, 2007). Évidemment, les résultats de notre étude relatent que la formation, à elle seule, ne suffit pas pour améliorer la performance organisationnelle du secteur public haïtien. Ainsi, il a été indiqué, entre autres, que les déterminants psychologiques, notamment le niveau de collaboration des collègues des anciens boursiers ainsi que la participation des autorités administratives de l'État haïtien, constituent des facteurs importants à considérer afin de parvenir à la finalité escomptée.

En substance, ce travail de recherche témoigne l'importance des ressources humaines dans une administration publique en particulier ou dans une organisation, en général. En outre, il indique combien la qualité d'un tel capital est fondamentale en termes de compétences. De même, il révèle à quel point la formation ou les activités de perfectionnement sont nécessaires pour le maintien et la réalisation des performances individuelles et organisationnelles.

Et en ce qui concerne particulièrement la gestion de projet, cette étude montre, d'une part, qu'il est indispensable de réaliser l'évaluation d'une activité ou d'un projet sur la base des résultats afin d'apprécier non seulement les retombées du livrable mais de dégager des mesures correctives et d'en faire provision pour la programmation et la conception futures d'autre projet. Et d'autre part, il détermine à quel point il est crucial de bien gérer l'aspect humain dans une équipe de projet. Car il a été signalé que la formation, à elle seule, n'est pas capable de fournir les résultats escomptés ; faudrait-il de l'accompagnement et de la collaboration des autorités administratives ainsi que les autres cadres et employés du secteur public haïtien.

Du point de vue pragmatique et managérial, cette étude permettra aux autorités administratives et aux décideurs politiques de l'État haïtien de prendre conscience combien est-il fondamental de valoriser et de faire une gestion rationnelle des compétences au niveau de l'administration publique. Puisque, les résultats de notre recherche révèlent qu'il y a plus de 78% des anciens boursiers, parmi l'échantillon considéré, qui ont occupé des postes concordant avec leur programme d'études, alors qu'il y a plus de 21% qui ne l'ont pas. De plus, ces résultats ont témoigné combien il est important de mettre l'accent sur la contribution des compétences et du dynamisme de ces anciens boursiers à la prise des décisions dans la perspective d'atteindre les objectifs déterminés.

Par ailleurs, cette étude interpellera ces responsables sur l'importance qu'ils doivent accorder aux aspects psychologiques et relationnels dans la gestion des ressources humaines au sein des institutions publiques. Car les résultats de notre analyse concluent qu'il faut insister sur les déterminants psychologiques qui peuvent constituer comme un obstacle à l'épanouissement de la carrière professionnelle des anciens boursiers du PCBF et pourquoi pas les autres Cadres. De même, cette étude pourra aider ces dirigeants à comprendre l'impact que ces aspects peuvent avoir sur la perception et la qualité du service public offert aux contribuables en Haïti. Aussi, permettra-t-elle à ces gouvernants de prendre des mesures éclairées et appropriées dans le processus du renforcement des capacités du secteur public. En sorte que ce travail puisse permettre à ces autorités de se situer, en tant que partie prenante dans ces projets, par rapport à leurs attentes et aux retombées effectives de ces projets.

Par ailleurs, la présente étude permettra aux gestionnaires de l'ensemble des projets de subvention du PCBF à la formation des Cadres d'apprécier leur contribution à l'amélioration de la performance du secteur public haïtien, d'une part. Et d'autre part, elle permettra à ces gestionnaires de parfaire davantage le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des prochains boursiers du PCBF au Canada, et de stimuler davantage ces derniers à participer au développement de leur communauté et de leur patrie.

Globalement, cette étude de recherche révèle combien il est fondamental que les parties prenantes doivent s'engager et assumer leurs responsabilités dans la réalisation des



projets de perfectionnement des Cadres. Et ce, afin de maximiser les retombées de ces activités tant pour les livrables qui sont les participants et employés de l'organisation que pour celle-ci comme bénéficiaire et partie prenante, outre du promoteur, du mandataire et des chefs des projets. Particulièrement, ce travail de recherche dénote que l'État haïtien, comme partie prenante aux projets du PCBF via les autorités politiques et administratives, doit valoriser les compétences des anciens boursiers en les intégrant à des fonctions qui concordent avec leurs programmes d'études. Aussi, ce travail suppose que ces acteurs doivent stimuler ces boursiers non seulement en les mutant à des fonctions supérieures mais en utilisant leurs compétences dans la prise des décisions.

### **6.3.- Limites de l'étude**

Toute étude de recherche est sujette à la perfectibilité, étant donné que les hommes sont considérés comme étant des êtres perfectibles (Le Dévédec, 2008). En ce sens qu'ils ne peuvent pas produire des œuvres qui sont parfaites.

En effet, notre travail non plus n'est pas exempt de cette perspective puisqu'il contient des limites aussi.

La première limite est liée au concept de la performance organisationnelle d'une organisation. En fonction de la nature tridimensionnelle de ce concept, les deux (2) dimensions retenues et analysées étaient bornées à notre modèle de recherche basé sur l'idéal de Kirkpatrick en 1959. Repris par plusieurs auteurs dont Santos et Stuart (2003), et Bates (2004), ces auteurs témoignent surtout de la rationalité de ce modèle en termes de l'analyse d'impact que celui-ci offre des activités de perfectionnement des cadres. C'est ainsi que notre analyse était surtout basée sur la contribution des anciens boursiers du PCBF à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'administration publique haïtienne. Pourtant, selon les experts de l'OCDE, il fallait analyser la qualité et l'environnement général de cette administration dans laquelle ces anciens boursiers travaillent (OCDE, 2006, p.7, 15).

Mais voulant rester accrocher au modèle retenu et à notre analyse descriptive dont l'objectif était de décrire et d'analyser les retombées des projets du PCBF sur cette

organisation publique, ces aspects étaient moins détaillés et un peu négligés volontairement.

La deuxième limite de notre étude de recherche se situe par rapport la méthodologie adoptée. En effet, l'utilisation d'un questionnaire comme instrument de collecte des données permet de recueillir, d'une certaine manière, la perception des anciens boursiers sur la contribution des activités de perfectionnement du PCBF sur leur carrière et l'amélioration de la performance du secteur public haïtien. Car cet instrument est avant tout déclaratif et peut faire place à la subjectivité dépendamment de l'ambiance et du moment dans lesquels le répondant se trouve. Par conséquent, ces aspects sont exclus dans notre analyse.

Et en ce qui concerne la population ciblée, elle devrait inclure les autorités administratives de l'État haïtien, puisque des données recueillant leur point de vue sur les retombées de ces projets sur le processus de renforcement des capacités de l'administration publique seraient utiles aux fins d'une analyse comparative. Cependant, vue la contrainte de temps et des démarches administratives serrées que ça pourrait occasionner, il serait très difficile d'y aboutir. C'est ainsi que cet élément était refoulé par notre travail de recherche.

#### **6.4.- Perspectives futures de l'étude**

Notre étude de recherche, malgré qu'elle soit améliorable, peut être considérée comme étant une piste de recherche pour les autres pays bénéficiaires de ces projets. En effet, cette étude descriptive pourrait les aider à mieux apprécier les retombées de ces projets sur leur administration publique et éventuellement apporter les corrections nécessaires.

De même, ce travail peut faire l'objet d'une autre étude intégrant cette fois-ci l'aspect environnemental et qualitatif de l'organisation. En considérant cet élément, l'analyse des retombées de ces types de projet sur la performance organisationnelle d'une organisation serait plus fidèle.

Par ailleurs, cette étude peut ouvrir la voie à de nouvelles perspectives de recherche où les autorités administratives et politiques de l'État haïtien voudraient apprécier et analyser les retombées de ces projets dans un cadre plus macro. Puisque, selon les informations disponibles, il y aurait certains, parmi ces anciens boursiers, qui laissaient le secteur public, après quelques années d'expériences, pour aller travailler dans le secteur privé. Et d'autres seraient émigrés dans des pays étrangers.

En effet, cette nouvelle piste pourrait aider à ces dirigeants à mesurer la contribution de ces anciens boursiers à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'administration publique haïtienne, d'une part. Car, étant un organisme public dont l'objectif principal est d'offrir un service public de qualité, ses ressources financières proviennent principalement des taxes et impôts collectés auprès des citoyens qui travaillent. C'est ainsi qu'au fur et à mesure qu'il y a plus d'hommes et de femmes qui travaillent, ceci constitue une augmentation des ressources fiscales. De même, ceci constitue un facteur important pour le développement de l'économie haïtienne.

Et d'autre part, elle pourrait permettre à ces acteurs de déterminer à quel niveau ces anciens boursiers, en terres étrangères, participent à l'évolution de l'économie et au bien-être de la population haïtienne. D'ailleurs, selon les données disponibles, «la diaspora haïtienne a contribué à plus de 3 milliards dollars américains par année ; ce qui dépasse largement le budget national du pays et représente 25% du PIB» (Le nouvelliste, 2015, article N° 141328). De plus, les autorités misent beaucoup sur les transferts de fonds de la diaspora haïtienne notamment pour la constitution du Fonds National de l'Éducation (FNE) (Le nouvelliste, 2014, article N° 131402) et, pour la reconstruction et le développement du pays (Ibid. Le nouvelliste, 2015).

## LA CONSLUSION

«Le domaine des activités de perfectionnement des Cadres a tellement évolué au cours de cette dernière décennie qu'il occupe largement une place prépondérante dans le développement des compétences dans la majorité des organisations» (Rivard et Lauzier, 2013, p. ix). Aussi, cette stratégie est adoptée dans la perspective d'améliorer la performance de ces organisations. Vue de son importance, l'évaluation se révèle donc une nécessité pour ces entreprises afin d'apprécier les retombées de ces activités et de mieux se situer à la prise des décisions.

Il en est de même pour un projet qui, une fois les livrables sont remis, une telle évaluation devrait être réalisée afin de déterminer quelles sont les répercussions que ces livrables engendrent. Notamment, cette activité serait très importante pour le client ou le bénéficiaire (dans le cas des programmes et projets accordés par la communauté internationale aux pays en voie de développement) dans la mesure où celle-ci caractérise le niveau de satisfaction du besoin de celui-ci considéré également comme partie prenante.

En fait, notre travail de recherche consistait dans *«la description et l'analyse des retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) sur l'Administration Publique Haïtienne (APUH)»* dont la question de recherche était portée sur le niveau de contribution de ces projets de subvention du perfectionnement des Cadres à l'amélioration de la performance de l'APUH. Car la problématique se résidait notamment dans l'inexistence d'une évaluation faite par l'État haïtien concernant les

retombées des projets du PCBF sur le processus de renforcement des capacités de son appareil administratif.

Les objectifs étaient surtout concentrés autour de l'appréciation de l'amélioration de la capacité, des aptitudes et des habiletés des anciens boursiers du PCBF dont la résultante est le développement d'une certaine synergie qui est la performance individuelle. De plus, ils consistaient à analyser le niveau de contribution de ces anciens boursiers à l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public haïtien.

Effectivement, les résultats de ce travail de recherche révèlent, d'une part, que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des anciens boursiers du PCBF ont été considérablement améliorés et renforcés ; ce qui a des conséquences sur leur performance individuelle. Et d'autre part, ils témoignent que le niveau de contribution de ces derniers au relèvement de la performance organisationnelle du secteur public haïtien a été largement important.

Toutefois, ces résultats indiquent que si les autorités administratives veulent favoriser davantage le niveau de contribution de ces anciens boursiers à la performance organisationnelle de cette administration publique, elles devront surtout encourager l'apport des compétences et du dynamisme de ces derniers à la prise des décisions dans la perspective d'atteindre les objectifs escomptés. En effet, tout en étant interpellé par leur support, ces dirigeants devront encourager les Collègues et les autres employés à coopérer avec ces boursiers.

Par conséquent, nous pouvons déduire que les retombées de l'ensemble des projets du PCBF sur l'administration publique haïtienne sont très significatives. Car, ces projets engendrent des retombées directes et positives pour les anciens boursiers qui sont considérés comme étant des livrables, d'une part. Concrètement, celles-ci se traduisent par :

- L'accroissement des connaissances,
- L'amélioration des habiletés,
- L'amélioration du savoir-faire,
- La meilleure compréhension de leur rôle comme Fonctionnaire,

- L'obtention d'une promotion après leur formation au Canada,
- La facilitation de l'intégration d'une nouvelle fonction,
- La meilleure attitude à l'égard du service public,
- L'amélioration de la relation avec leurs supérieurs hiérarchiques,
- L'amélioration de la relation avec leurs Collègues et leurs Subordonnés

Et d'autre part, ces activités entraînent des retombées indirectes et positives pour cette administration publique. Notamment celles-ci se manifestent par la contribution des compétences de ces boursiers à :

- La prise des décisions éclairées,
- L'atteinte des objectifs institutionnels,
- L'amélioration de la qualité du service offert.

Cependant, nous devons signaler que, malgré tout, notre étude de recherche a des limites puisque l'aspect qualitatif et environnemental du secteur public haïtien était moins développé. De plus, par rapport à la méthode utilisée pour recueillir les données, celle-ci n'empêche qu'il y ait de la subjectivité car le questionnaire est déclaratif. De même, la cueillette des informations auprès des autorités administratives aux fins d'une analyse comparative était abandonnée, vue la contrainte de temps et des démarches administratives un peu coincées que cette collecte pourrait occasionner.

## LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agence Canadienne de Développement International (2005) : *Évaluation du Programme Canadien des Bourses de la Francophonie (PCBF), 1987-2005. Une réorientation s'impose*. Format pdf. ACIDI, Direction de l'évaluation, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances. Canada (Québec).

AHE (2014) : Bilan de l'économie haïtienne pendant l'année 2012-2013. AHE, Port-Au-Prince, Haiti

Aktouf, O. (1987) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation. Une introduction à la démarche classique et une critique*. (Collection : Les classiques des sciences sociales). Québec (Montréal) : Les Presses de l'Université du Québec.

Alexis, M. (2011) : *Le nouvel État haïtien, moderniser l'administration publique pour la bonne gouvernance. Théories, principes et applications*. USA (Florida) : Xlibris Corporation. Page 25-30.

Amar, A. et Berthier, L. (2007) : Le nouveau management public : Avantages et limites. *Revue du Recemap*. Consulté le 2 juin 2014. Page 1-13. [http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue\\_Recemap13\\_Amar\\_Berthier.pdf](http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf)

Arnold, J. (2005): Training. In: Arnold, J. (Ed.), *Work Psychology*. Prentice Hall, pages 356-383

ATELIER REGIONAL APS-HRMnet (2010) : Renforcement de capacités des ressources humaines pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'Afrique. Cotonou, République du Benin, 12 - 16 avril 2010. New-York (USA). Page 4.

Bachelet, R. (2012) : *Cours de gestion de projet*. Licence Creative Commons. Site internet consulté le 26 Novembre 2013. [http://rb.ec-lille.fr/l/Projets/Projet\\_les\\_fondamentaux.pdf](http://rb.ec-lille.fr/l/Projets/Projet_les_fondamentaux.pdf)

Backer, J. L. (2000) : *Évaluation de l'impact des projets de Développement sur la pauvreté. Manuel à l'attention des Praticiens*. Direction du développement. Washington, D.C (USA). Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement / BANQUE MONDIALE. Page vi.

Ballet, J. et *al.* (2004) : A la recherche du développement socialement durable: concepts fondamentaux et principes de base. Développement durable et territoires. Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable.

Banque Mondiale (2011) : *Migration internationale, rapatriement de fonds et fuite des cerveaux*. Rapport rédigé par Mme Iqbal, S. Consulté le 12 avril 2014. <http://blogs.worldbank.org/youthink/fr/sujets/emploi/fuite-des-cerveaux-et-envois-de-fonds>

Banque Mondiale (2013) : *Haïti bénéficiera d'une utilisation plus efficace et plus transparente des ressources publiques*. Rédigé par Abrantes, A. V. Communiqué de presse 2013/471/LAC. Site internet consulté le 17 mars 2014. <http://www.banquemonddiale.org/fr/news/press-release/2013/06/19/wb-haiti-benefit-improved-efficiency-transparency-use-public-resources>

Banque Mondiale (2014) : Haïti - base de données. Site internet consulté le 20 mai 2014. <http://donnees.banquemonddiale.org/pays/haiti>

Banque Mondiale (2014) : *Rapport de la Banque Mondiale sur Haïti*. Banque Mondiale. Washington, DC (USA). <http://www.banquemonddiale.org/>. Site consulté le 2 mars 2014.

Banque Mondiale (2014) : Aide publique au développement nette reçue (\$ US courants). Consulté le 23 mai 2014. <http://donnees.banquemonddiale.org/indicateur/DT.ODA.ODAT.CD>

Barjou, B. (1998) : *Manager par projet. Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique*. (Collection formation permanente). Paris : Éditions Sociales Françaises. Pages 1-134

Barzucchetti, S. et Claude, J.F. (1995) : *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*. Diagnostic d'entreprise. Paris (France) : Éditions Liaisons. Pages 13-15, 18-25.

Bates, R. (2004): A critical analysis of evaluation practice: the Kirckpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planing*. Vol. 27. Pages 341-347.

Beech, B. et Leather, P. (2006): Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and Violent Behavior*. Vol. 11. Pages 27–43. <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd42/beeceh.pdf>

Bernier, A. (2009) : Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario (Document # 2). Modèles d'évaluation du rendement de la formation dans les entreprises. Rapport présenté dans le cadre du



programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA). Montréal (Québec) : Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société.

Blagescu, M. & Young, J. (2006): Capacity building for policy advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting civil society organizations. London: Overseas Development Institute, Working Paper 260. Page 7

Blouin, S. (2000) : L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle. *Interactions*. Vol. 4, No 2. Québec (Canada) : Université de Sherbrooke.

Bourgeot, G. (2001) : Le système judiciaire en Haïti et les obstacles qui paralysent son développement. Mémoire présenté à la Faculté de Droit et des Sciences Économiques (FDSE) de l'Université d'État d'Haïti (UEH). Consulté le 30 juin 2014. [http://www.memoireonline.com/09/11/4806/m\\_Le-systeme-judiciaire-en-Haiti-et-les-obstacles-qui-paralysent-son-developpement0.html#toc0](http://www.memoireonline.com/09/11/4806/m_Le-systeme-judiciaire-en-Haiti-et-les-obstacles-qui-paralysent-son-developpement0.html#toc0)

Bureau du Premier Ministre, le Conseil des Ministres (2005): Administration Centrale de l'État et portant organisation de l'Administration Centrale de l'État. *Journal Officiel "Le Moniteur" Spécial No. 8* du 27 Septembre 2005, pp. 1-32.

CAED/MPCE (2012) : *Cadre de coordination et les nouveaux mécanismes institutionnels destinés à assurer une gestion et une coordination plus efficace de l'aide externe au développement d'Haïti*. Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE). Port-au-Prince(Haïti). Page 7.

CAED/MPCE (2013) : *État des lieux de l'aide externe en Haïti*. Ministère de la Planification et de la Coopération Externe. Port-au-Prince (Haïti). Page 1. <http://www.mpce.gouv.ht/sites/default/files/caedetatdeslieux.pdf>

Canada, ministère des affaires étrangères, du commerce et développement (2014) : *Haïti - projets de développement international*. Banque de projets de développement international. Canada, MAECD : Les Publications du gouvernement du Canada. <http://www.acdi-cida.gc.ca/>. Site consulté le 8 mars 2014.

Certain, E. et Chéreau, F. (2006) : *Améliorer la performance de son entité par la mise en place d'un management opérationnel quotidien*. Paris (France) : Éditions INSEP CONSULTING.

Chevalier, J. (2005) : Reconfiguration de l'administration centrale. *Revue française administration publique*. Vol 4. No 116. p.715-725

Commission Européenne (2001) : *Manuel de Gestion du cycle de vie de projet*. Bruxelles (Belgique) : Commission européenne- l'unité Évaluation de l'Office de Coopération EuropeAid. Pages 1-49.

Demarais, D. (2010) : Rapport des Nations Unies en Haïti 2010, situation, défis et perspectives. Éditions des Nations Unies. Pages 1-66

Deshommes, P. C. (2014) : L'impasse difficile de l'université haïtienne. [version électronique]. *Journal Le Nouvelliste*, article No 127470. Consulté le 23 Mars 2015. <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/127470/Limpasse-difficile-de-lUniversite-haitienne.html>

Desmonts, W. (1997) : L'homme, le capital le plus précieux. *Revue Alternatives-économiques*. No 148. [http://www.alternatives-economiques.fr/l-homme--le-capital-le-plus-precieux\\_fr\\_art\\_103\\_10093.html](http://www.alternatives-economiques.fr/l-homme--le-capital-le-plus-precieux_fr_art_103_10093.html)

Dion, P. (2003) : *Efficacité organisationnelle. Méthodologie D<sup>5</sup> ; une méthode dynamique d'organisation et de gestion*. Québec (Canada) : Les Éditions Carte Blanche. Page 26-27.

Duplan, R. (2003) : Problématique du fonctionnement du système judiciaire haïtien. Conférence de Louisiane organisée conjointement par Haitian Resource Development Foundation, la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Port-au-Prince et la Section francophone du Barreau de Louisiane et le Centre International de Lafayette. Consulté le 30 juin 2014. <http://www.hrdf.org/forum-juridique/systeme-judiciaire/>

Dupont, L. (2010) : Cointégration et causalité entre développement touristique, croissance économique et réduction de la pauvreté : cas de Haïti. *Revue études caribéennes*. <http://etudescaribeennes.revues.org/3780>

El messri, I., et al. (2009) : La formation dans l'entreprise marocaine : cas de "ALTADIS MAROC". Section 2 : L'évaluation de l'investissement formation. Mémoire présenté pour l'obtention de la licence en science économique et gestion. Université Abdelmalek Essaadi Tétouan, faculté poly disciplinaire. Pages 1-137.

FAO (2001) : Le rôle de l'agriculture dans le développement des pays les moins avancés et leur intégration dans l'économie mondiale. Chapitre III : politiques à mettre en œuvre pour exploiter et développer pleinement le potentiel de l'agriculture. Rome (Italie) : Éditions Food and Agriculture Organization of the United Nations. Département économique et social. <http://www.fao.org/docrep/003/Y0491f/y0491f04.htm#TopOfPage>

FAO (2010) : *Stratégie de l'organisation en matière de renforcement des capacités*. Comité du programme. Rome (Italie) : Les éditions de la FAO. Page 8.

FAO (2014) : Les trois dimensions du cadre du renforcement des capacités à la FAO. Consulté le 5 mai 2014. <http://www.fao.org/capacitydevelopment/les-trois-dimensions-du-cadre-du-renforcement-des-capacites-a-la-fao/fr/>

FMI (2002): *Le rôle du renforcement des capacités dans la réduction de la pauvreté*. Études thématiques. Washington D.C. (USA).

FMI (2006) : Haïti-document de stratégie intérimaire de réduction de la pauvreté. Rapport du FMI No 06/411. Washington, D. C. (USA) : Éditions du FMI. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2006/fra/cr06411f.pdf>

FMI (2013) : *Déclaration à l'issue d'une mission des services du FMI en Haïti*. Communiqué de presse n° 13/173. Rédigé par Loko, B. Site internet consulté le 16 Mars 2014. <http://www.imf.org/external/french/np/sec/pr/2013/pr13173f.htm>

Frève, L. (2002) : *Former pour réussir*. Collection Entreprendre. Québec (Canada) : Les éditions Transcontinental. Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Galdemar, V. et al (2012) : performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents? Cahier recherche. No 299. Paris (France) : CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie). Pages, 4, 9-12

Garnier, B. et al. (1991) : Évaluation des retombées d'un programme de formation en gestion des dirigeants de PME. [version électronique]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 46, (N° 2), Pages 357-377. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/050674ar>

Genest, B. et Nguyen, T.H. (2010) : *Principes et techniques de la gestion de projets*. Laval (Québec). Les éditions Sigma Delta. Chapitre 1, page 14.

Gerard, F.-M. (2008): *L'efficacité est-elle soluble dans la formation ? Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation*. Conférence inaugurale de la 10e Université d'hiver de la formation professionnelle organisée en Arles du 23 au 25 janvier 2008, par le Centre INFFO, le réseau InterCARIF-OREF et le réseau InterMIFE, avec le soutien financier de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle « Rendre la formation plus efficace au regard des finalités politiques, économiques, sociales et individuelles ». Pages 1-20.

Gilibert, D. et Gillet, I. (2010) : Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales. *Revue Pratiques psychologiques*. Vol. 16. No 3. Pages 217-238.

Gosselin, M. (2005) : Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : Une recension des écrits. Québec (Canada) : Université Laval. Pages 1-108.

Gouvernement haïtien / MPCE (2001) : Exposé du Gouvernement d'Haïti : programme d'action pour le développement d'Haïti 2001-2010. Rapport présenté à la troisième conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés. Page 11. <http://unctad.org/fr/Docs/aconf191cp15hai.fr.pdf>

Guernier Maurice, A S. (1968) : La dernière chance du Tiers Monde, Population. Vol. 23, No 4, pp. 775-776. Format pdf.

Haccoun, R. R. et Laroche, R. (2012) : «Maximiser le transfert des apprentissages en formation : Un guide pour le praticien» dans Bouteiller, D. et Morin, L. (dir.), *Développer les compétences au travail*. Pages 668-682. Montréal (Canada) : HEC Montréal (Collection «Gestion et savoirs»).

Hamblin, A. C. (1974): Evaluation and control of training. McGraw-Hill, Maidenhead

Huteau, M. (2003) : Comment évaluer les effets des méthodes de formation? In : Lévy-Leboyer, et al. (Eds), *La psychologie du travail*. Éditions d'organisation. Pages 289-308

Jean, D. (2011) : *Une Administration publique performante : un défi pour l'État haïtien à la croisée d'une exigence des citoyens et d'une incitation des acteurs internationaux. Le cas de la modernisation de la Fonction publique*. Mémoire de master II en Droit public. Université Pierre Mendès France. Consulté le 19 octobre 2014 via <http://www.memoireonline.com/10/11/4904/Une-administration-publique-performante-un-defi-pour-letat-haitien--la-croisee-dune-exigenc.html>

Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Vol. 51. Page 6.

Kraiger, K. et Jung, K.M. (1997): Linking training objectives to evaluation criteria. In: Quinones, M.A., Ehrenstein, A. (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research*. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 151-175.

Kraiger, K., et al (1993): Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. Pages 311-328.

Labruffe, A. (2003) : *Mesure des compétences*. La Plaine Saint-Denis (France) : Éditions AFNOR. Page 11.

Le Boterf, G. (1995) : De la compétence, essai sur un attracteur étrange. Paris (France) : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (1997) : Compétence et navigation professionnelle. Paris (France) : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2000) : Construire les compétences individuelles et collectives. Paris (France) : Éditions d'Organisation. Page 33

Le Dévédec, N. (2008) : De l'humanisme au post-humanisme : les mutations de la perfectibilité humaine [version électronique]. *Revue du MAUSS permanente*. Consulté le 20 février 2015. <http://www.journaldumauss.net/./?De-l-humanisme-au-post-humanisme>

Le Nouvelliste (2014) : ENAF : 91 diplômés formés pour l'administration publique. Rédigé par Bernard Sérant, C. Consulté le 30 juin 2014. <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/131777/ENAF-91-diplomes-formes-pour-ladministration-publique.html>

Le Nouvelliste (2014) : Le budget voté, polémique autour du fonds national de l'éducation. Rédigé par Geffrard, R. Consulté le 11 février 2015. <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/131402/Le-budget-vote-polemique-autour-du-fonds-national-de-leducation.html>

Le Nouvelliste (2014) : L'ENAPP entend prouver son utilité. Rédigé par Joachim, D. Consulté le 30 juin 2014. <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/129335/L'ENAPP-entend-prouver-son-utilite.html>

Le Nouvelliste (2015) : Evans Paul reçoit une délégation de la diaspora haïtienne en mission spéciale en Haïti. Rédigé par Belfort, J. Consulté le 11 février 2015. <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/141328/Evans-Paul-recoit-une-delegation-de-la-diaspora-haitienne-en-mission-speciale-en-Haiti>

Luthi, T. et Bacqueroet, D (2011) : *Améliorer la performance de votre entreprise. 70 recommandations concrètes*. (Collection Finance). Paris (France) : Éditions d'Organisation. Groupe Eyrolles. Chap. 10. Page 189

MAEC (1987) : Décret du 17 août 1987 réorganisant le Ministère des Affaires Étrangères et des Cultes;

Marion, A. et al (2012) : *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes*. Paris (France) : Éditions Dunod. Page 2

MARNDR (1987) : Décret organique du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural, portant la date du 30 Septembre 1987 Journal le Moniteur No. 92 du 12 Novembre 1987. Art 2

Marth, J. (1994): Evaluating organizational training programs. Annual Meeting of the Midwestern Educational Research Association, Chicago.

Martory, B. (2012) : *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Paris (France) : éditions Vuibert.

Maslarski, D. (2008) : La conception de l'État de Gaston Jèze. *Jus Politicum*, revue de droit politique. Vol. No 3. <http://www.juspoliticum.com/La-conception-de-l-Etat-de-Gaston.html>

Massot, P. et Feisthammel, D. (2005) : *Pilotage des compétences et de la formation. Des méthodes et outils inédits*. Paris (France) : AFNOR. Page 6

MAST (1983) : Loi organique du Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST). *Journal Officiel "Le Moniteur"* no.... du 24 novembre 1983. Art. 2-3

McCain, D.V. (2005) : *Evaluation basics*. ASTD Press, Alexandria.

McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. No 28. Pages 1-4

MCFDF (2005) : Décret portant sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère de la Condition Féminine et des Droits de la Femme. *Journal Officiel "Le Moniteur"* no.... du 22 décembre 2005. Art. 2-3

MCI (1987) : Décret du 13 mars 1987 créant le Ministère du Commerce et de l'Industrie;

McShane, S. L. et Benabou, C. (2008) : *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec (Canada) : Les éditions de la Chanelière inc. Chapitre 15, page 592.

MENFP (2014) : Avant-projet de loi réorganisant le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle. Consulté le 21 mai 2014. <http://fr.slideshare.net/anquesocial/preparation-du-projet-de-loi-rorganisation-du-men>

MHAVE (2013) : Mission et attributions. Site internet consulté le 19 mai 2014. <http://www.mhave.gouv.ht/mission.html>

Michalski, G.V. et Cousins, J.B. (2001): Multiple perspectives on training evaluation: Probing stakeholder perceptions in a global network development firm. *American Journal of Evaluation*. Vol. 22. Pages 37–53.

MICT (1990) : Décret du 17 Mai 1990 portant sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT). *Journal Officiel "Le Moniteur"* No. 48 du 31 mai 1990.

Mingotaud, F. et Minet, F. (1994) : *Rentabiliser la formation*. Paris (France) : Les éditions d'organisation. Page 15, 26

Ministère de l'Économie et des Finances (1983): Loi organique du MEF et le Décret modifiant celui du 31 Octobre 1983 et portant réorganisation du Ministère de l'Économie et des Finances. *Journal Officiel "Le Moniteur"* No. 22 du 16 Mars 1987, pp. 299-310.

Ministère de l'Environnement (2008): Avant-projet de loi portant sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère de l'Environnement. Non voté par le pouvoir législatif et non publié dans le Journal Officiel "Le Moniteur". Art. 2. Consulté le 20 mai 2014. <http://www.mde-h.gouv.ht/loiorganique.htm>

Ministère du Tourisme (2012) : Sa mission. Site internet consulté le 19 mai 2014. <http://www.tourisme.gouv.ht/fr/2012-12-08-15-43-60/mission>

MJSAC (2006) : Loi organique du Ministère de la Jeunesse, des Sports et à l'Action Civique (MJSAC). *Journal Officiel "Le Moniteur"* no.... du 4 octobre 2006. Art. 2-3

MJSP (1984) : Décret portant sur l'organisation et le fonctionnement du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique. Consulté le 12 mai 2014. [http://mjsp.gouv.ht/web/?page\\_id=85](http://mjsp.gouv.ht/web/?page_id=85)

Mohammed, J. et *al.* (2013): Importance of human investment for organizations and economy: a critical analysis. *Journal of Managerial Sciences*. Vol.VII, No 1. Page 127-133.

Motowidlo, S. J. (2003): Job performance. *Handbook of psychology*. Page 39

MPCE (1989) : Décret du 10 mars 1989 définissant l'organisation et les modalités de fonctionnement du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe ;

MSPP (2005) : Décret portant sur la réorganisation du Ministère de la Santé Publique et de la Population. *Journal Officiel "Le Moniteur"* no... du 17 novembre 2005. Art. 2-3

MTPTC (1987) : Loi Organique du Ministère des Travaux Publics, Transports et Communications. *Journal Officiel "Le Moniteur"* du jeudi 20 octobre 1987.

Nougaro, M. (2007) : Les partenariats public-privé, vecteurs de changement des pratiques managériales des collectivités territoriales. Mémoire de recherche présenté à l'Institut d'études politiques de Toulouse sous la direction de M. Joseph Charles. Pages 1-115. Consulté le 21 juin 2014. [http://www.sciencespo-toulouse.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=3867](http://www.sciencespo-toulouse.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=3867)

OCDE (2005) : Moderniser l'État : la route à suivre. Paris (France) : Éditions OCDE. Page 65.

OCDE (2006) : *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques*. Comité d'Aide au Développement (CAD). Paris (France) : Les éditions de l'OCDE. Page 7-15.

OCDE (2008) : *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques*. Revue de l'OCDE sur le développement. Vol. 8, No 3. Page 259-306.

OXFAM-GB (n/a) : *Cartes et étude de risques, de la vulnérabilité et des capacités de réponse en Haïti*. Document rédigé par M. Mathieu, P. et al. Port-au-Prince, Haïti. <http://www.mde-h.gouv.ht/etude/etudepdf.pdf>

Paul, B. et al (2010) : Le processus de tertiarisation de l'économie haïtienne. *Revue études caribéennes*. <http://etudescaribeennes.revues.org/4728>

Pauyo, N. L. (2011) : *Rebâtir l'État haïtien*. Paris (France) : Éditions l'Harmattan. Page 175.

Petit, A. et al. (1993) : *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Québec (Canada): Gaëtan Morin Éditeur Ltée.

Pfeffer, J. (1998): *The human equation : building profits by putting people first*. Boston, Havard Business School Press.

Pfeffer, J. et O'Reilly III, C. (2000): *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Havard Business School Press.

PNUD (2011) : *Guide opérationnel : le renforcement des capacités pour un environnement durable*. New-York (USA) : Programme des Nations Unies pour le développement. Page 3.

PNUD (2013) : *Rapport sur le développement humain 2013. L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié*. Washington, DC (USA) : Éditions Communications Development Incorporated.

PNUD (2014) : *Gouvernance territoriale et réforme administrative*. Port-au-Prince (Haïti) : Éditions du PNUD. Site internet consulté le 19 mai 2014. [http://www.ht.undp.org/content/haïti/fr/home/operations/projects/democratic\\_governance/projet-gouvernance-territoriale-et-reforme-administrative/](http://www.ht.undp.org/content/haïti/fr/home/operations/projects/democratic_governance/projet-gouvernance-territoriale-et-reforme-administrative/)

Prim, I. et Darpy, D. (2001) : *Tutorial SPSS. Fiche No 7 : L'analyse en composantes principales*.

Québec, ministère de la Sécurité Publique (2008) : *Guide d'évaluation de projet - Prévention des problèmes de sécurité et de criminalité. Diagnostic groupes visés objectif - action - évaluation*. Rédigé par Denis, B. Québec : Les Publications du Québec. Page 9



Rahali, M. et Hanchi, A. (2007) : Évaluation des effets de la formation : entre ambition et pratiques. Mémoire présenté à l'institut supérieur de Gestion Tunis pour l'obtention du grade de maitre en gestion des ressources humaines.

République d'Haïti (1987) : La Constitution de la République d'Haïti de 1987. *Journal Le Moniteur* No. 36. Mardi 28 avril 1987. pp. 561

Rivard, P. et Lauzier, M. (2013) : *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*. Québec (Canada) : Presses de l'Université du Québec. Page 1, 2.

Rouleau, L. (2007) : Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Chapitre 1 : La fondation, du début du 20<sup>e</sup> siècle à la fin des années de 1930. Québec (Canada) : Presses de l'Université du Québec.

Saint-Onge, S. et Haines, V. (2007) : *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*. Collection Méthodes & Recherches. Bruxelles (Belgique) : Éditions De Boeck Université. Pages 16, 98, 102.

Santos, A. et Stuart, M. (2003) : Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*. Vol. 13. Pages 27–45.

Schermerhorn, Jr. J.R. et al. (2006) : *Comportement humain et organisation*. Québec (Canada) : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. Chapitre 1, page 6.

Schier, G. (2005) : Apports et limites des options réelles à l'évaluation de projets d'investissement. *Revue Vie & sciences de l'entreprise*. Vol. 3 No 168-169. Page 95.

Slevin, D. et Pinto, J. (2007) : An overview of behavioural issues in project management. In : Morris, P. & Pinto, J. (eds) *The wiley Guide to Project Organization and Project Management Competences*. Chichester : Wiley.

Spector, P. (2006): *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 4<sup>th</sup> edition. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Spilsbury, M. (1995): *Measuring the Effectiveness of Training*. IES Co-operative Research Programme, Poole.

Struyk, R. J. & Haddaway, S. R. (2011) : Mentoring Policy Research Organizations: Project Evaluation Results. *International Journal Of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 23(3), 636-660. Page 638.

Tremblay, R. R. et Perrier, Y. (2006) : *Savoir Plus : outils et méthodes de travail intellectuel*. 2<sup>e</sup> édition. Québec (Montréal) : Les éditions de la Chenelière éducation.

Tsang, M.C. (1997): The cost of Vocational Training. *International Journal of Manpower*. 18(1\2), pp.68-89. <http://www.tc.columbia.edu/faculty/tsyang/Files/11.pdf>

Warr, P. et al. (1970) : Evaluation of management training. Gower, Aldershot.

Watt, A. H. (2007): The Impact of Managerial Virtuality on Employee Performance. New-York (USA): Faculty of Rensselaer Polytechnic Institute. Page 27.

Weil, P. et Pouyaud, D. (1997) : Le droit administratif. Paris (France) : Les Presses universitaires de France. Chapitre IV : Le régime juridique : droit public et droit privé. Page 65-78

Zarifian, P. (2004) : *Le modèle de la compétence*. Paris (France) : Éditions Liaisons. Page 13.

Zarinpoush, F. (2006) : Guide d'évaluation des projets à l'intention des organismes sans but lucratif. Méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets. Imagine Canada. Toronto (Ontario). Page iv.



## **ANNEXE A**

### **LES DOCUMENTS DE TRAVAIL**



## Questionnaire

# UQAC

## Université du Québec à Chicoutimi

Ce questionnaire a été élaboré dans la perspective de recueillir des informations sur les anciens boursiers du «Programme Canadien des Bourses de la Francophonie (PCBF)» allant de la période de 1990 à 2013. Ces informations seront traitées de manière confidentielle et seront utilisées dans le cadre d'un travail de recherche académique à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) portant sur *«la description et l'analyse des retombées du PCBF sur l'administration publique haïtienne»*.



Copyright © 2008-2010 Groupe Performance - Tous droits réservés

**Merci de votre participation à cette cueillette d'informations !**

Angelot **MARCELIN**, étudiant-chercheur.

## Questionnaire

### **SECTION 1 : Présentation de l'ancien boursier du PCBF**

**1. Votre genre**

☐ Homme

☐ Femme

**2. Vous étiez boursier du PCBF pendant quelle période?**

☐ 1990-1995

☐ 1996-2001

☐ 2002-2007

☐ 2008-2013

**3. Vous étiez boursier dans quel programme d'études?**

---

**4. Vous étiez à quel cycle d'études?**

☐ Technique et Professionnel

☐ Baccalauréat

☐ Maitrise

☐ Doctorat

☐ Stage

**5. Vous étiez à quel niveau dans l'administration publique haïtienne avant votre formation?**

☐ Cadres supérieurs et de direction

☐ Cadres intermédiaires

☐ Professionnel

### **SECTION 2 : Retombées directes de la formation**

**1. Aviez-vous été promu à une autre fonction lors de votre retour?**

☐ Oui

☐ Non

**2. La fonction occupée correspondait-elle avec votre programme d'études?**

☐ Oui

☐ Non

### 3. Évaluation des habiletés et des connaissances acquises pendant votre programme d'études

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Accroissement de votre niveau de connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Amélioration de votre habileté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Amélioration de votre savoir-faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Meilleure compréhension de votre rôle comme Fonctionnaire de l'État au service des contribuables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Amélioration de votre capacité d'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Amélioration de votre capacité de planification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Meilleure compréhension de vos responsabilités vers l'atteinte des objectifs institutionnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Évaluation de votre niveau de compétences dans l'exécution de vos tâches après votre formation du PCBF au Canada.

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Vous êtes devenu (e) très dynamique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vous êtes devenu (e) très efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vous êtes devenu (e) très efficient(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vous êtes devenu (e) plus créatif (ive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Vous êtes devenu (e) plus productif (ive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Vous êtes plus apte à servir les contribuables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Dans votre carrière professionnelle, votre formation du PCBF au Canada a contribué à :

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Vous faciliter l'intégration d'une nouvelle fonction,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Augmenter votre capacité d'analyse pour mieux appréhender la réalité d'un problème,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vous rendre plus visible dans votre institution (Votre compétence est assez souvent sollicitée),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vous donner de nouvelles possibilités et de nouvelles ouvertures d'emploi,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 6. Par rapport à votre expérience personnelle, vous estimez qu'après votre formation du PCBF

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Vous avez une nouvelle vision des choses,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vous développez une meilleure attitude à l'égard du service public et l'attente des contribuables,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Dans un esprit d'éthique et de déontologie, vous mesurez vos actions et vos actes,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Votre relation avec vos supérieurs hiérarchiques est grandement améliorée,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Votre relation avec vos collègues ainsi que vos subordonnés est améliorée,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SECTION 3 : Retombées indirectes de la formation

### 1. Évaluation de l'accueil à la mise en pratique de vos compétences et vos connaissances au service de l'administration publique haïtienne

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Vous avez le support de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vous avez le soutien de vos supérieurs hiérarchiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vous avez l'opportunité d'appliquer vos connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vous avez la collaboration de vos collègues et vos subordonnés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Évaluation de votre niveau de contribution à votre institution

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
a) Apport de votre formation du PCBF à l'accroissement de la productivité de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Apport de votre savoir-faire à l'amélioration de la qualité du service offert par votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Apport de vos compétences à la prise des décisions dans votre institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Apport de votre dynamisme dans l'atteinte des objectifs de votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Apport de vos compétences à la créativité et l'innovation dans votre institution / ministère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Apport de vos compétences au renforcement du cadre organisationnel et opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION

### 1. TITRE DU PROJET

Retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) sur l'administration publique haïtienne

### 2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable:  
Angelot MARCELIN

Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant) :  
Thierno DIALLO

### 3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

### 4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

#### 4.1. Description du projet de recherche

Comme tout projet / programme, le Programme Canadien de Bourses de la Francophonie engendre des retombées correspondant aux résultats qui sont des Cadres ayant acquis des compétences, des connaissances et des habiletés au Canada. Haïti, comme partie prenante, à travers l'administration publique haïtienne, bénéficie des bourses de perfectionnement pour ses Cadres. Notre travail consiste d'abord à apprécier la qualité et les compétences acquises par ces Cadres formés au Canada. Ensuite, nous analysons les retombées de cette formation sur la carrière professionnelle de ces Cadres. De même, nous déterminerons la contribution de ces derniers à l'amélioration du cadre institutionnel et opérationnel, et de la qualité du service offert par l'administration publique haïtienne. Et enfin, nous ferons des propositions aux différentes parties (PCBF, l'État haïtien) aux fins d'améliorations de toute nouvelle initiative.

#### **4.2. Objectif(s) spécifique(s)**

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse et de la description des retombées du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) sur l'administration publique haïtienne. En d'autres termes, nous cherchons ainsi à apprécier la capacité, les aptitudes et les habiletés acquises par les boursiers haïtiens du PCBF au terme de leur formation au Canada. De même, nous envisageons à relater l'apport de l'amélioration des compétences, de l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience, et du renforcement des aptitudes de ces cadres sur l'accroissement de la performance de l'administration publique haïtienne

#### **4.3. Déroulement**

Nous faisons une revue de la documentation dans laquelle nous présentons l'administration publique haïtienne, les raisons justifiant le lien existant entre elle et le PCBF. Nous présentons les grandes lignes du PCBF et son objectif. Puis, nous présentons la problématique montrant la nécessité de réaliser cette étude. Les thèmes développés et opérationnalisés nous serviront comme cadre théorique et les grandes lignes de l'élaboration du questionnaire. En effet, celui-ci nous servira comme outil pour recueillir les informations auprès de la population ciblée. Le traitement de celles-ci nous permettra de faire des analyses et de faire des propositions aux différentes parties prenantes concernées.

En fait, nous avons prévu une seule rencontre avec près de quatre-vingt (80) participants et qui durera maximum 20 minutes à la salle de conférence de la Direction du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances (5, Ave Charles Summer). Elle consistera d'abord à présenter aux participants les grandes lignes de notre projet de recherche, puis le formulaire de consentement dans lequel ils manifestent leur volonté de participer à ce projet de recherche. Enfin, nous leur demanderons de collaborer avec nous en répondant au questionnaire élaboré à cette fin. Il n'y aura pas d'enregistrement audio ou vidéo.

### **5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE**

Notre observation et nos propositions produites à la suite de l'analyse et de la description des retombées du PCBF sur l'administration publique haïtienne pourraient être servies à L'État haïtien dans la prise des décisions dans le processus du renforcement des capacités institutionnelles. Aussi, elles pourraient aider le PCBF à porter certaines modifications dans ses actions. Cette étude pourrait servir comme un canevas pour tous les autres pays bénéficiaires dans l'évaluation des retombées de ce programme sur la performance de leurs administrations publiques.

Cette étude ne comporte aucun risque ou inconvénient pour les associés au projet de recherche.



## 6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Toutes les informations recueillies dans le cadre de notre projet de recherche seront traitées en toute confidentialité. Aucun nom ou données personnelles ne sera divulgué dans les résultats de notre recherche. La liste des participants demeurera confidentielle et seuls le directeur de recherche et le chercheur y auront accès. La liste sera conservée dans un classeur barré dans le bureau du directeur de recherche puis détruite lors de l'analyse des données. De plus, il sera impossible de relier votre identité au questionnaire que vous aurez rempli puisqu'aucune information à caractère identificatoire n'est demandée sur le questionnaire et que le questionnaire n'est pas codifié. Après le traitement des données, tous les questionnaires seront détruits. Les données seront stockées sur un support électronique (clef USB ou disque dur externe) dans un classeur barré au bureau du directeur de recherche pendant une période minimale de sept (7) ans avant leur destruction. Les résultats seront publiés dans un mémoire à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et possiblement lors de conférences.

## 7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Nous tenons à vous informer que votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous avez le droit de vous retirer sans aucun préjudice et vous n'aurez aucune raison à fournir.

*Cependant, une fois que vous aurez remis le questionnaire au chercheur, il ne sera plus possible de vous retirer du projet de recherche puisqu'il sera devenu impossible d'identifier votre questionnaire étant donné qu'aucune information à caractère identificatoire n'est demandée sur le questionnaire et qu'il n'y a aucune codification.*

## 8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune

## 9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

787 Chemin Sydenham, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H2G9

Téléphone : (418) 543-6223

Courriel : [angelot.marcelin1@uqac.ca](mailto:angelot.marcelin1@uqac.ca) / [marcelinangelot@yahoo.fr](mailto:marcelinangelot@yahoo.fr)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou [cen@uqac.ca](mailto:cen@uqac.ca).

## 10. CONSENTEMENT

### Consentement du participant

*J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.*

*Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.*

\_\_\_\_\_  
Nom et signature du participant

\_\_\_\_\_  
Date

**Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.**

*J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.*

\_\_\_\_\_  
Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

\_\_\_\_\_  
Date

### Signature et engagement du chercheur responsable du projet

*Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.*

*Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.*

\_\_\_\_\_  
Angelet MARCELIN

\_\_\_\_\_  
27 Août 2014

\_\_\_\_\_  
Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

\_\_\_\_\_  
Date

## Analyse en Composante Principales (ACP)

### Matrice des composantes <sup>a</sup>

	Composante								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	,846	-,211				-,161			OK
Rendre plus visible / Institution	,789	,207				,197		-,243	OK
Apport compétences / Créativité et innovation	,776	-,227				-,266	,104		OK
Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	,770	-,305			-,187	-,127			OK
Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	,765	-,385		,154	-,289				OK
Apport compétences / Prise des décisions	,755	-,225	,107		-,333		-,263		OK
Application / Connaissances	,752	-,414	-,225		,203	,132	,131		OK
Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	,738	-,157	,156		-,173	-,209	-,248		OK
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	,738	-,486			,102	,119		,110	OK
Avoir le support / Institution / Ministère	,731	-,394		,125		,230			OK
Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	,635	-,163		-,214		,257		-,150	OK
Collaboration / Collègues et Sub.	,630	-,292	-,243		,354	,199		,278	OK
Amélioration / Relation / Collègues et Sub.	,596	,137	-,253	-,190	,186	,457	-,142		
Nouvelles possibilités / ouvertures d'emploi	,591	,158	-,179			-,142	,559	-,196	
Faciliter / Intégration Nvle Fonction	,580	,123		-,298	,302	-,239	,167	-,209	
Compréhension Role / Fonctionnaire	,540	,349	-,212	,220	-,465		,174		
Augmenter / Capacité d'analyse	,510	,429	-,118	-,421	,125		-,213	-,225	
Plus apte à servir les Contribuables	,474	,112			-,464	-,104		,272	
Actions mesurées	,358	,694		-,149		,191	-,411		
Meilleure attitude / Service public	,291	,622	-,238	-,144	-,413	,162		,248	
Devenir plus productif(ve)	,479		,694			-,235			
Devenir plus efficient(e)	,485	,299	,644			-,143		-,113	
Amélioration / Capacité d'organisation	,422	,215	-,623	,104	,220	-,350			
Devenir plus créatif(ve)	,429	,210	,620	,254	-,201				
Devenir plus efficace	,317	,294	,586	-,349	,410			,107	
Amélioration / Capacité de Planification	,453	,342	-,529		,325	-,332	-,137		
Nouvelle vision	,219	,386	-,392		-,307	,159	,289	-,191	
Accroissement / Connaissances	,139			,711	,268		-,294	,201	
Amélioration / Habileté	,276	,471		,572	,295	,197		-,141	
Amélioration / Savoir-faire	,326	,497	,295	,504			,170		
Responsabilités / Atteinte des obj. institut.	,378	,359				-,467		,391	
Devenir plus dynamique	,211	,210	,354	-,352		,351	,434	,512	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 8 composantes extraites.

### Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>

	Composante							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Avoir le soutien / Sup. hiérarchiques	0,897	0,028	-0,012	0,083	0,013	-0,038	0,025	0,119
Application / Connaissances	0,886	-0,078	0,022	0,196	0,121	-0,1	0,106	0,123
Avoir le support / Institution / Ministère	0,851	0,072	0,075	-0,032	0,154	-0,038	0,052	0,057
Apport savoir-faire / Amélioration qualité du service	0,841	0,139	-0,066	-0,056	0,04	0,297	0,126	-0,095
Apport Formation PCBF / Productivité (Institution)	0,775	0,167	-0,016	0,168	-0,019	0,28	0,068	-0,135
Apport compétences / Renforcement org. et opérat.	0,754	0,362	0,123	0,249	-0,027	0,115	0,054	-0,077
Collaboration / Collègues et Sub.	0,742	-0,162	0,139	0,256	0,165	-0,091	-0,083	0,284
Apport compétences / Prise des décisions	0,719	0,277	0,194	-0,102	-0,054	0,362	0,04	-0,202
Apport compétences / Créativité et innovation	0,688	0,379	-0,005	0,335	-0,099	0,01	0,123	0,003
Amélioration / Relation / Supérieurs hiérar.	0,618	0,109	0,355	-0,074	-0,122	0,028	0,169	0,026
Apport dynamisme / Atteinte obj. institut.	0,616	0,433	0,159	0,14	-0,121	0,26	-0,017	-0,223
Rendre plus visible / Institution	0,513	0,344	0,426	0,093	0,263	0	0,378	0,036
Devenir plus efficient(e)	0,116	0,834	0,213	0,04	0,121	0,057	0,026	0,094
Devenir plus productif(ve)	0,303	0,814	-0,129	-0,049	0,054	0,039	-0,022	0,039
Devenir plus créatif(ve)	0,169	0,677	0,035	-0,239	0,313	0,261	0,103	0,023
Devenir plus efficace	0,015	0,666	0,351	0,133	-0,002	-0,133	-0,217	0,429
Actions mesurées	-0,089	0,163	0,754	0,176	0,233	0,388	-0,007	0,071
Augmenter / Capacité d'analyse	0,141	0,214	0,746	0,288	-0,118	0,063	0,168	-0,002
Amélioration / Relation / Collègues et Sub.	0,474	-0,102	0,673	0,056	0,114	-0,019	0,155	0,133
Amélioration / Capacité de Planification	0,166	-0,106	0,312	0,803	0,199	0,085	0,082	-0,096
Amélioration / Capacité d'organisation	0,22	-0,212	0,155	0,765	0,164	0,083	0,189	-0,156
Responsabilités / Atteinte des obj. institut.	0,036	0,236	-0,039	0,609	0,016	0,436	0,074	0,191
Faciliter / Intégration Nvlle Fonction	0,329	0,308	0,289	0,495	-0,153	-0,203	0,257	0,068
Accroissement / Connaissances	0,134	-0,035	-0,067	0,093	0,783	0,055	-0,258	-0,134
Amélioration / Habileté	-0,009	0,166	0,203	0,094	0,782	-0,1	0,281	0,013
Amélioration / Savoir-faire	-0,035	0,424	0,02	0,09	0,66	0,128	0,272	0,136
Meilleure attitude / Service public	-0,088	-0,071	0,446	0,126	0,055	0,688	0,288	0,169
Plus apte à servir les Contribuables	0,3	0,141	0,031	0,1	-0,037	0,639	0,116	0,014
Nouvelles possibilités / ouvertures d'emploi	0,344	0,183	-0,021	0,329	0,011	0,01	0,716	0,103
Nouvelle vision	-0,015	-0,184	0,233	0,075	0,033	0,227	0,666	-0,003
Compréhension Rôle / Fonctionnaire	0,242	0,062	0,13	0,09	0,205	0,502	0,61	-0,081
Devenir plus dynamique	0,07	0,215	0,106	-0,096	-0,05	0,122	0,065	0,909

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 12 itérations.

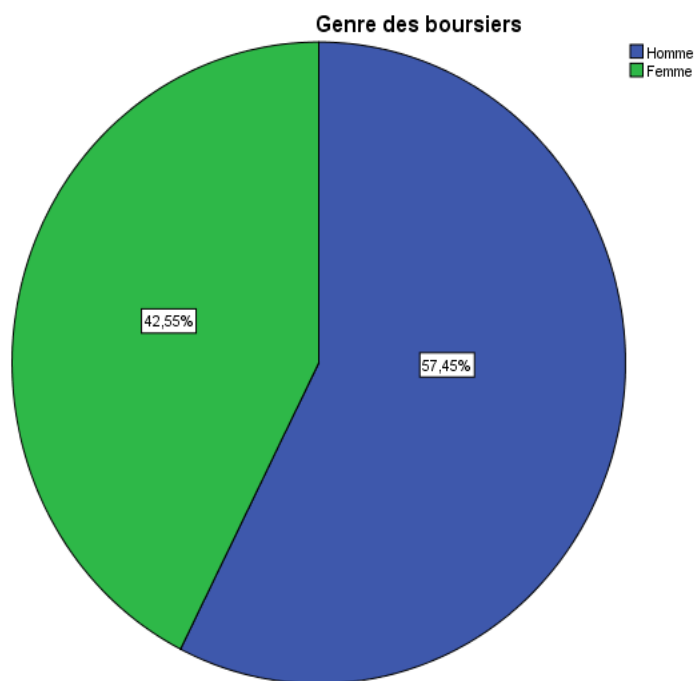
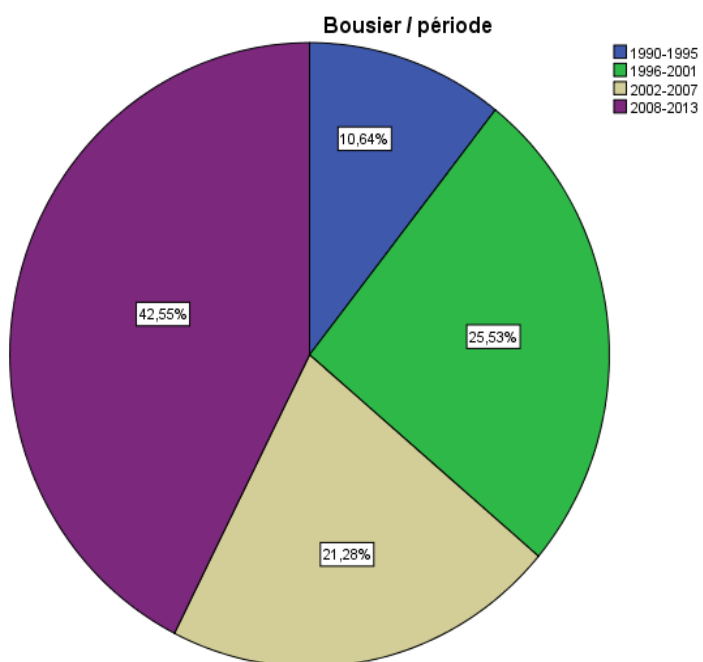




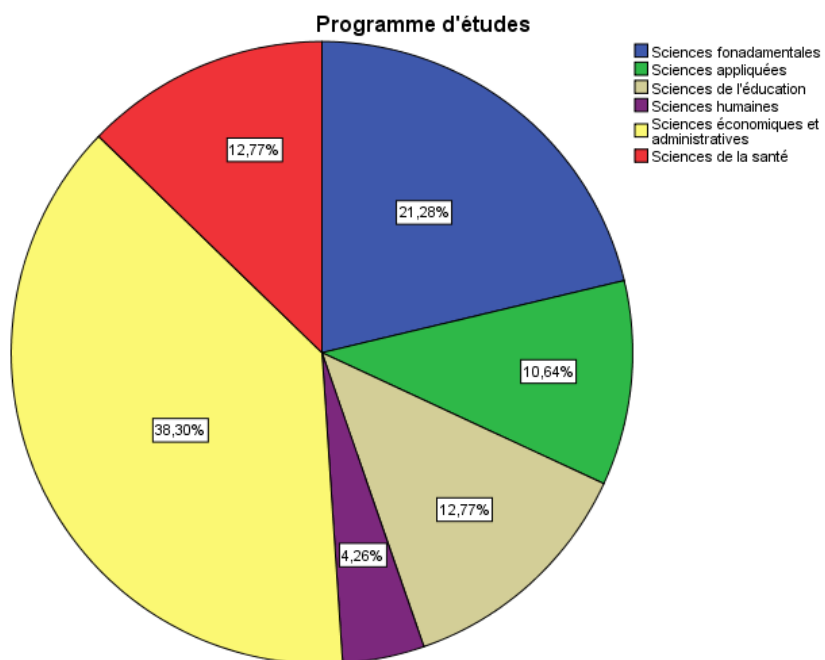
## **ANNEXE B**

### **LES GRAPHES DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

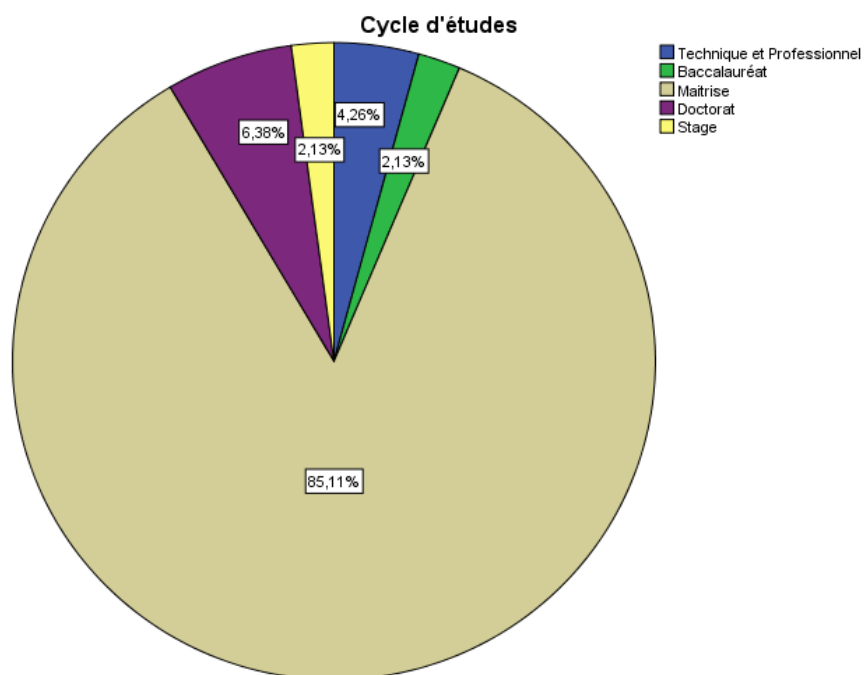


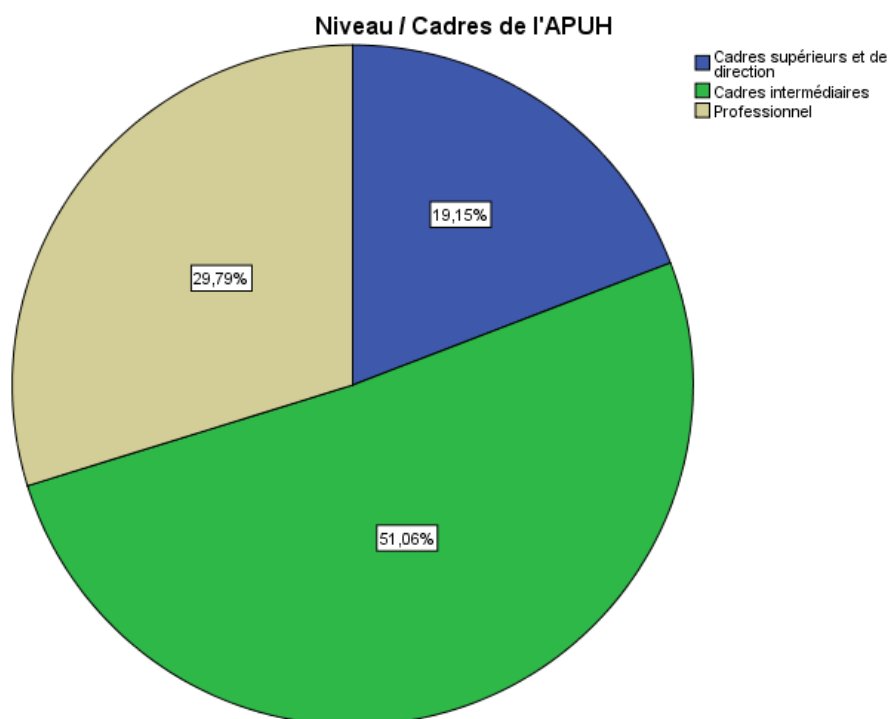
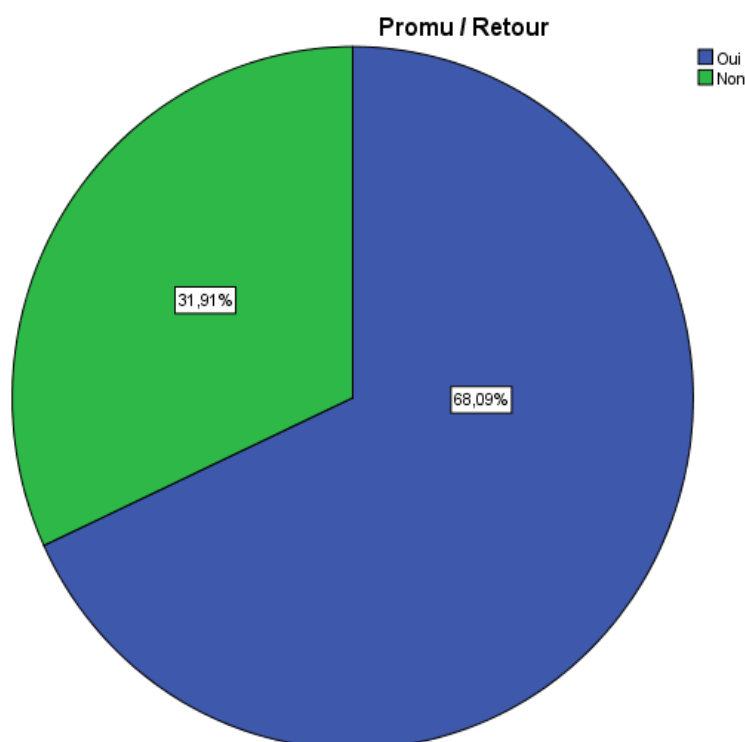
**Graphe 1** : Représentation graphique de la variable «Genre des boursiers»**Graphe 2** : Représentation graphique de la variable «Boursier / Période»

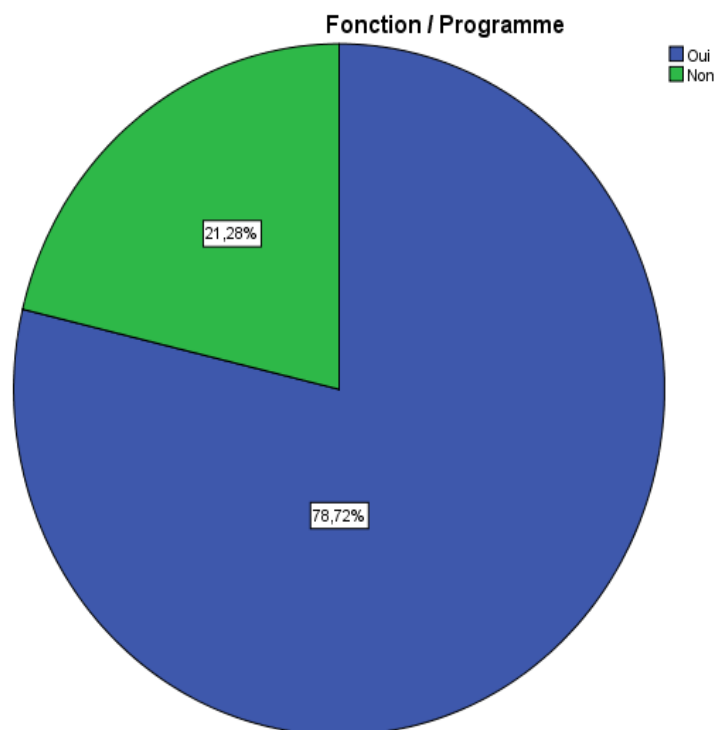
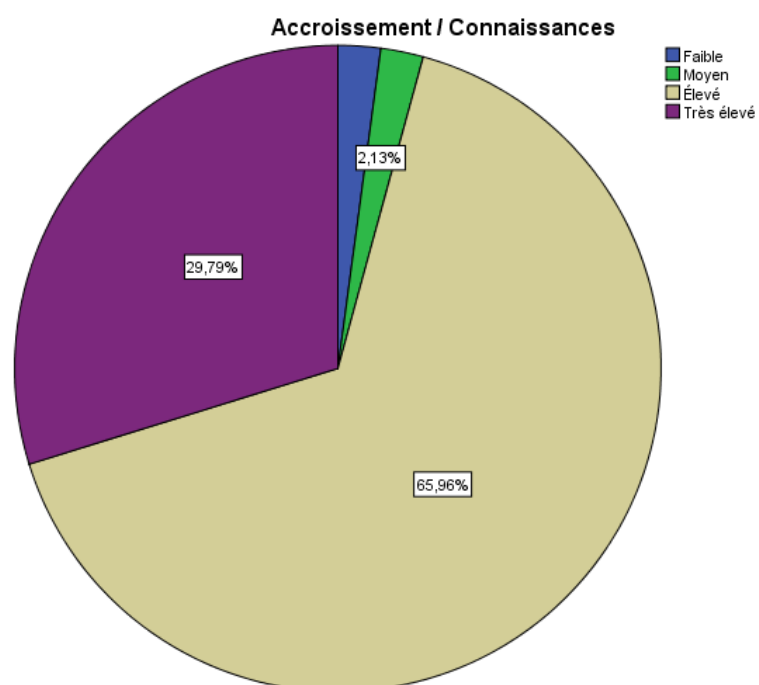
**Graphe 3 :** Représentation graphique de la variable «Programme d'études»

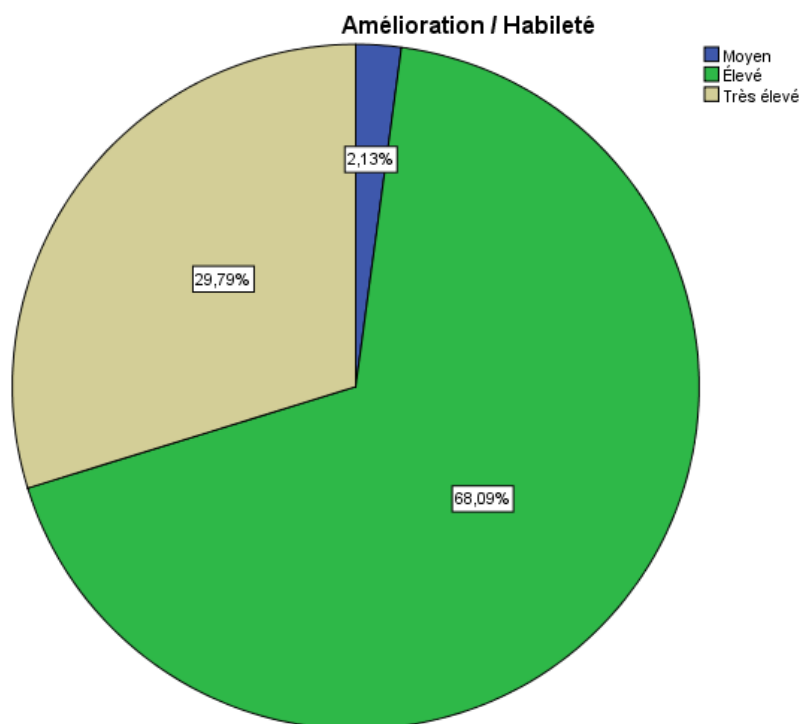
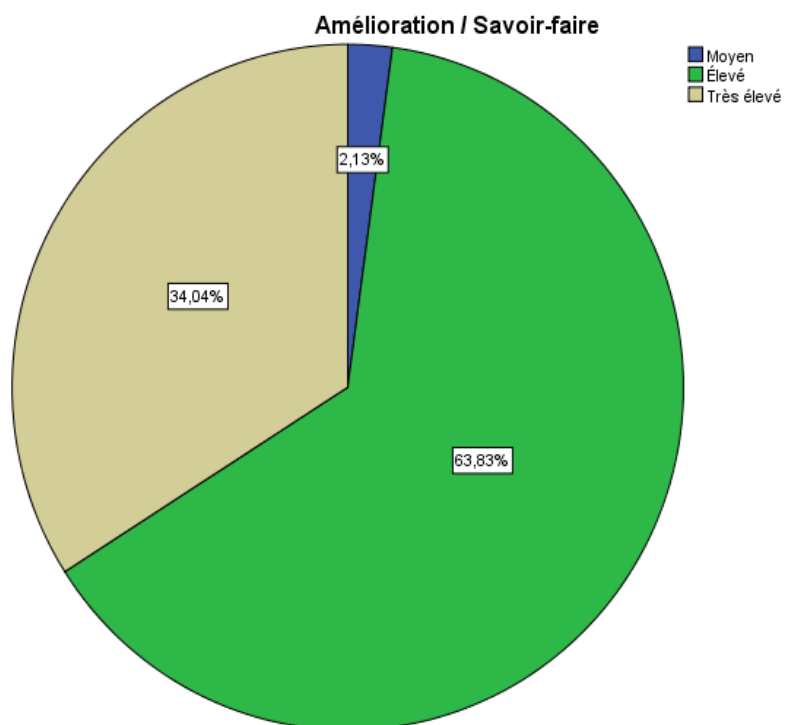


**Graphe 4 :** Représentation graphique de la variable «Cycle d'études»

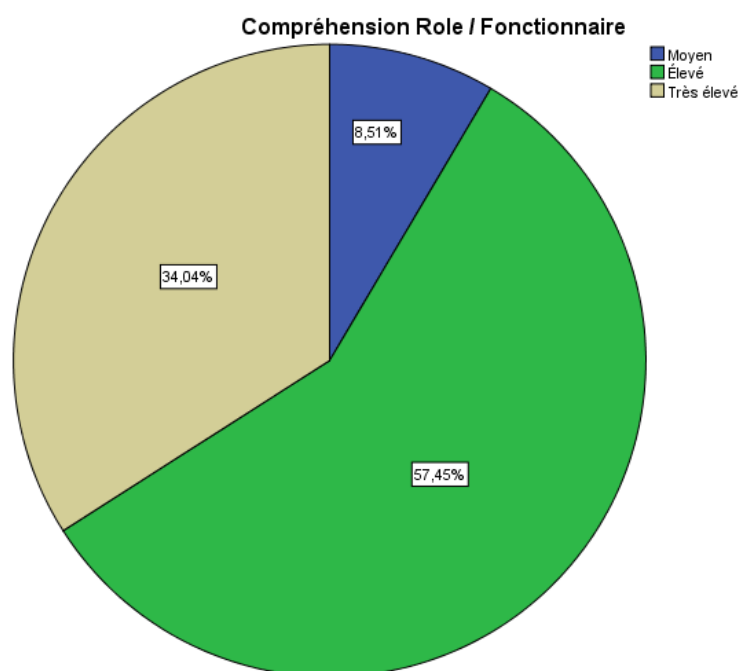


**Graphe 5** : Représentation graphique de la variable «Niveau / Cadres de l'APUH»**Graphe 6** : Représentation graphique de la variable «Promu / Retour»

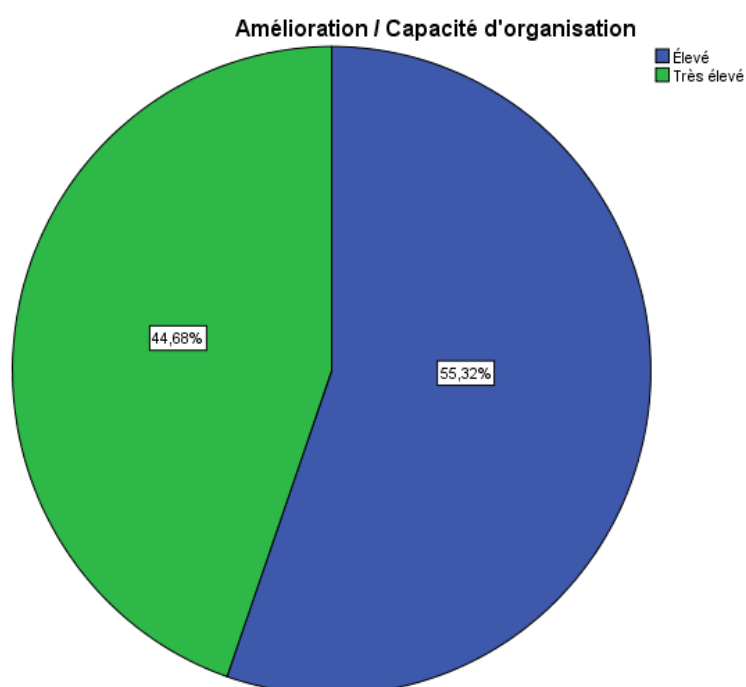
**Graphe 7** : Représentation graphique de la variable «Fonction / Programme»**Graphe 8** : Représentation graphique de la variable «Accroissement des connaissances»

**Graphe 9** : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Habileté»**Graphe 10** : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Savoir-faire»

**Graphe 11 :** Représentation graphique de la variable «Compréhension Rôle / Fonctionnaire»

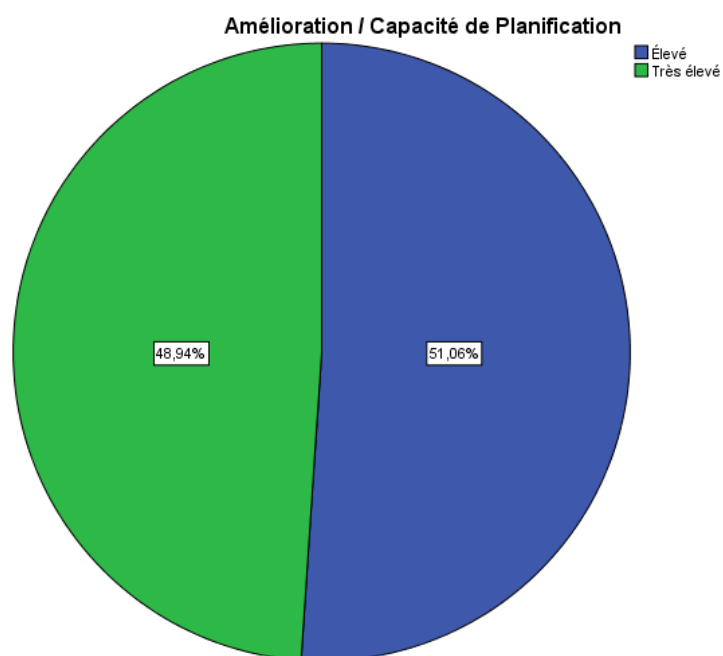


**Graphe 12 :** Représentation graphique de la variable «Amélioration / Capacité d'organisation»

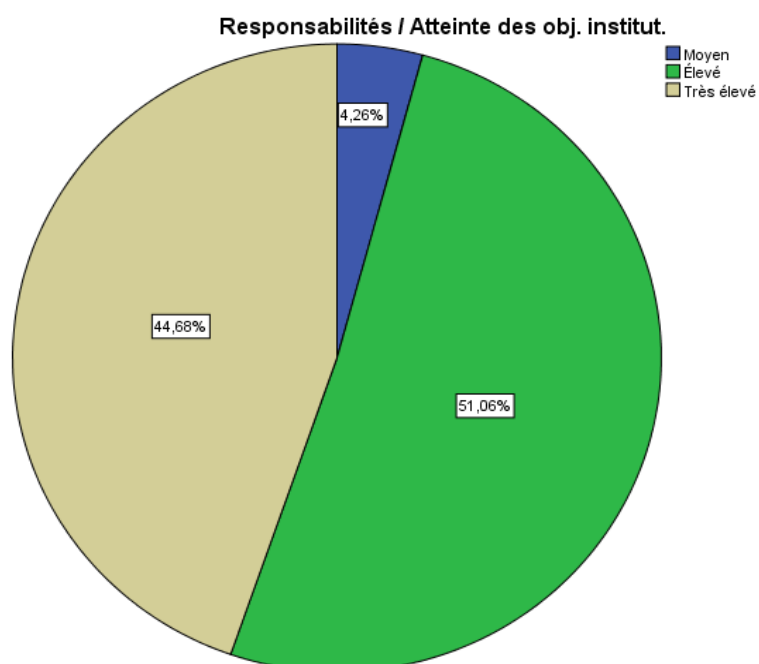


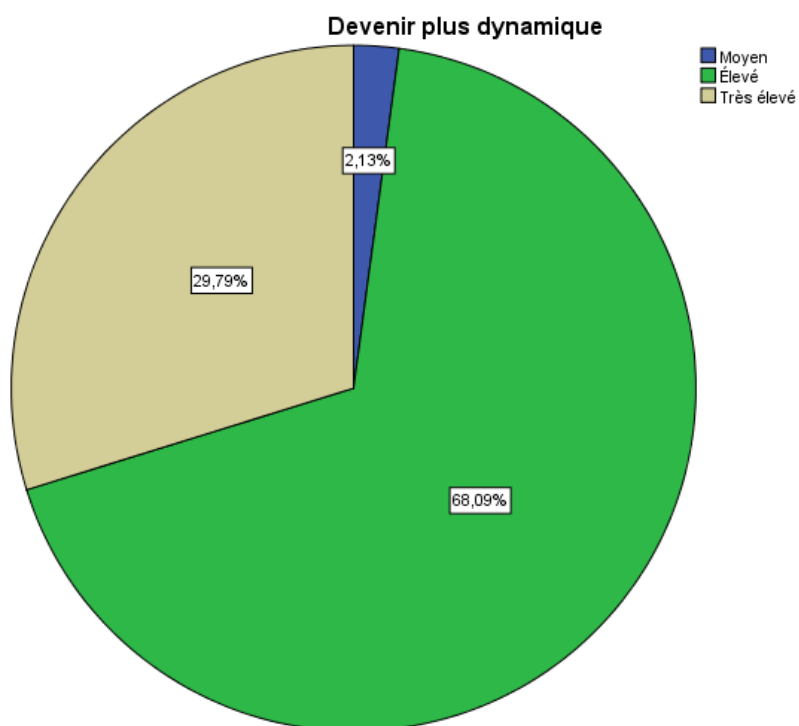
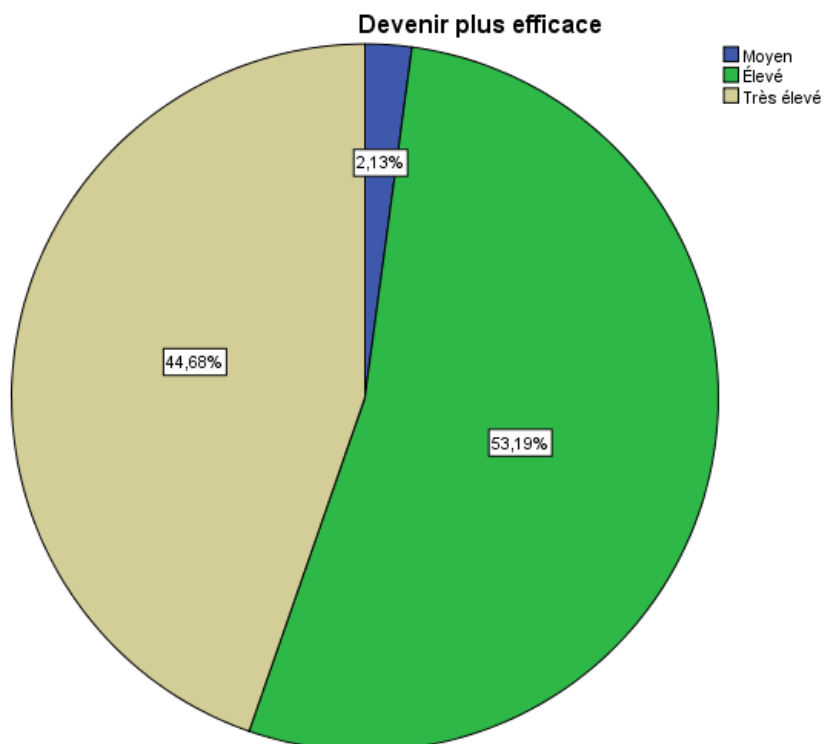


**Graphe 13 :** Représentation graphique de la variable «Amélioration / Capacité de Planification»

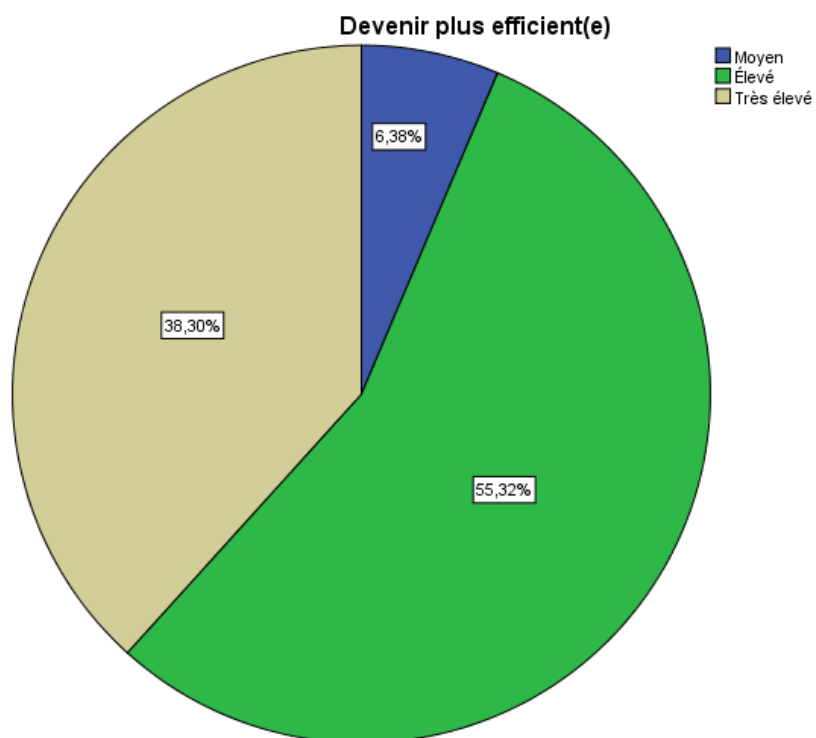


**Graphe 14 :** Représentation graphique de la variable «Responsabilités / Atteinte des objectifs institutionnels»

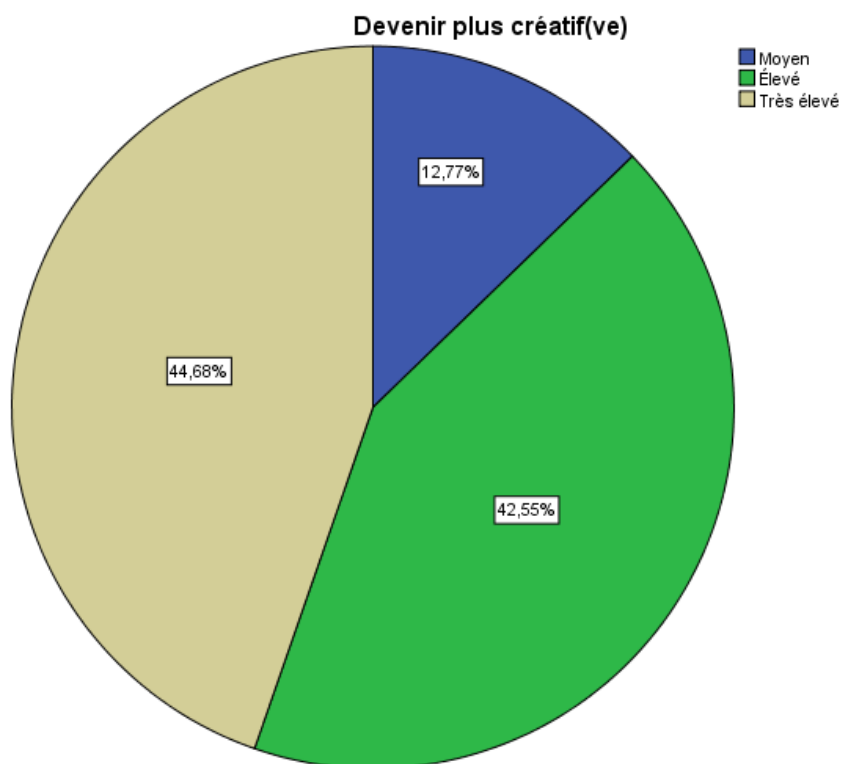


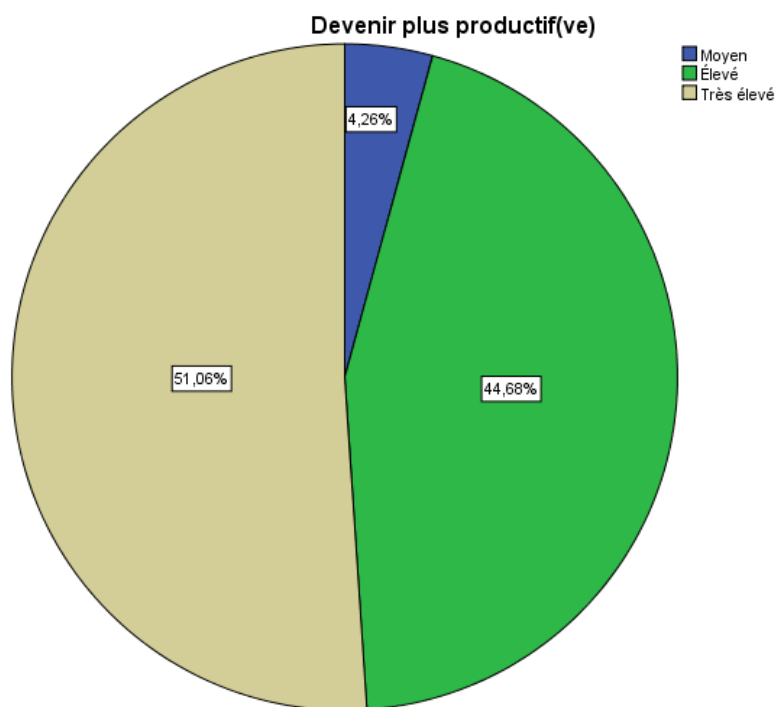
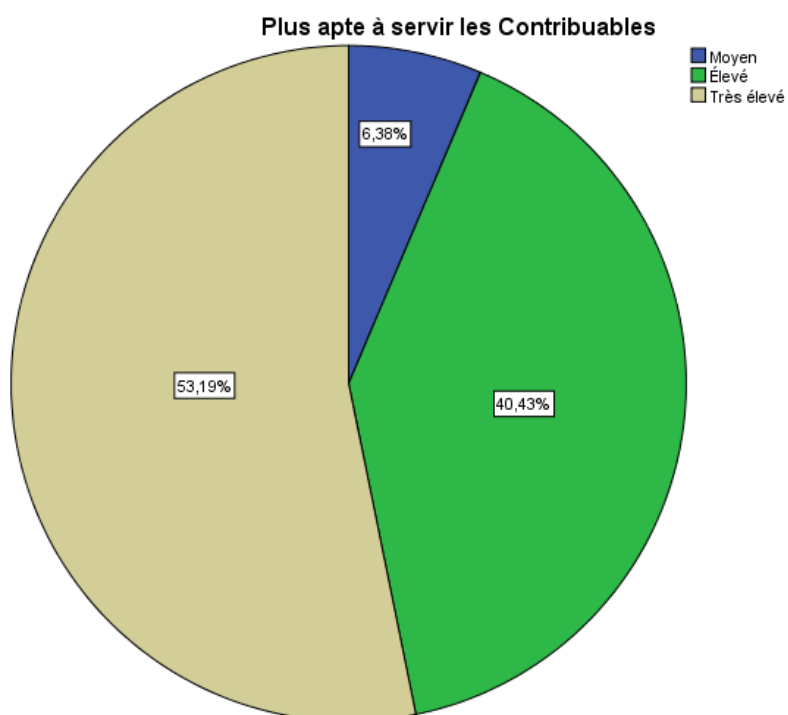
**Graphe 15** : Représentation graphique de la variable «Devenir plus dynamique»**Graphe 16** : Représentation graphique de la variable «Devenir plus efficace»

**Graphe 17** : Représentation graphique de la variable «Devenir plus efficient (e)»

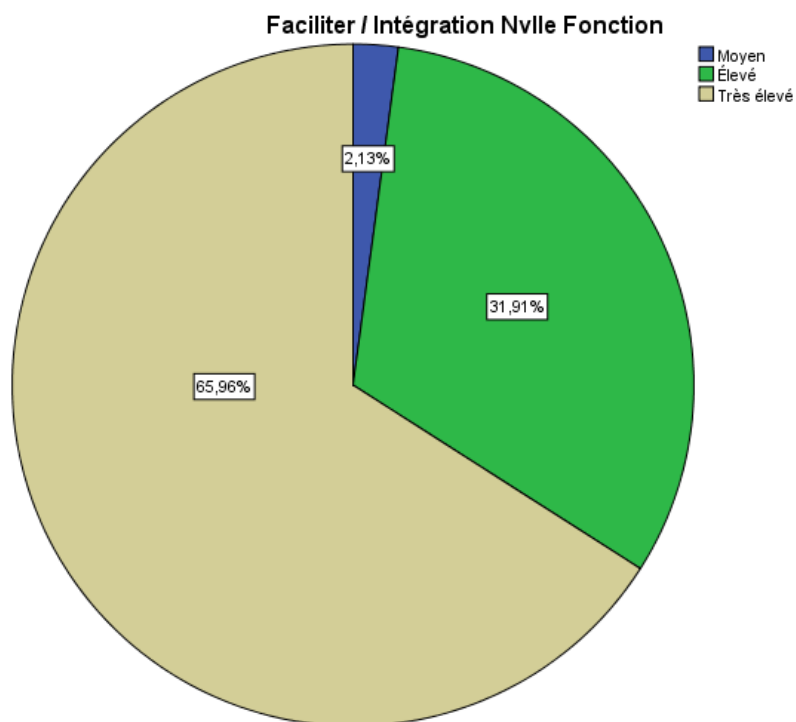


**Graphe 18** : Représentation graphique de la variable «Devenir plus créatif (ve)»

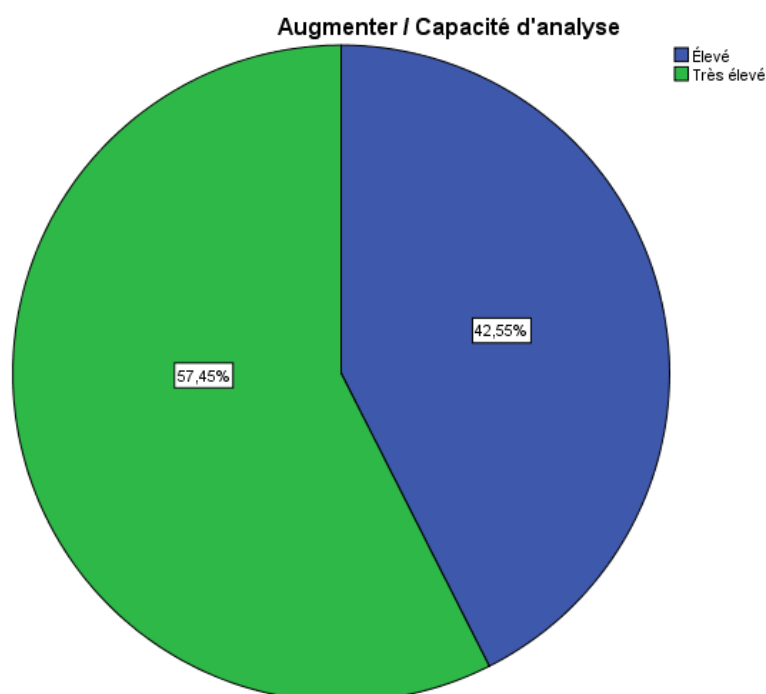


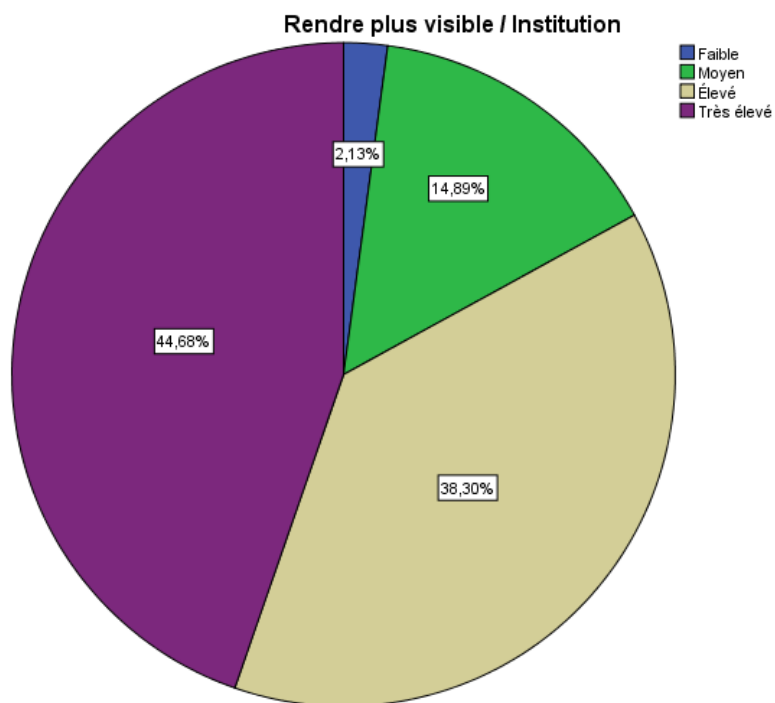
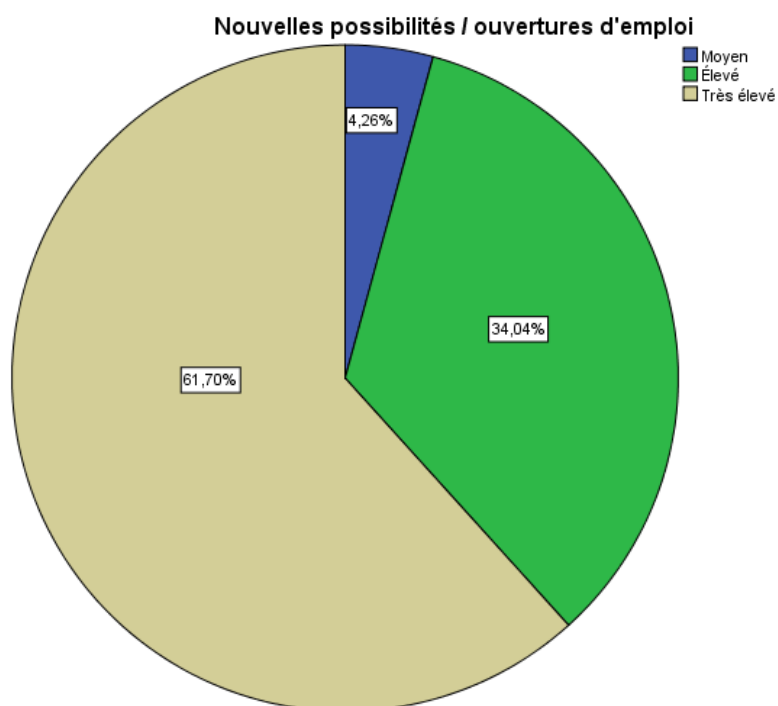
**Graphe 19** : Représentation graphique de la variable «Devenir plus productif (ve)»**Graphe 20** : Représentation graphique de la variable «Plus apte à servir les Contribuables»

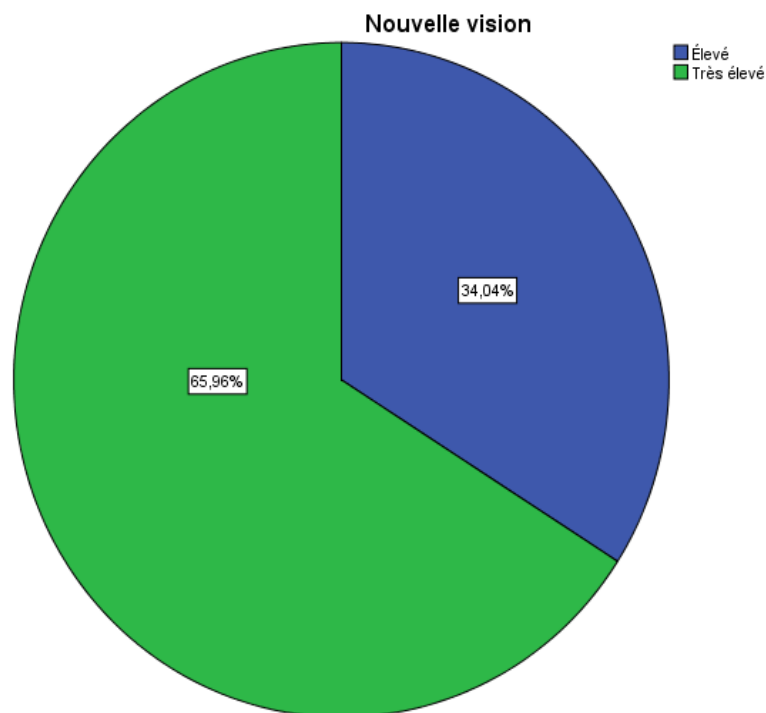
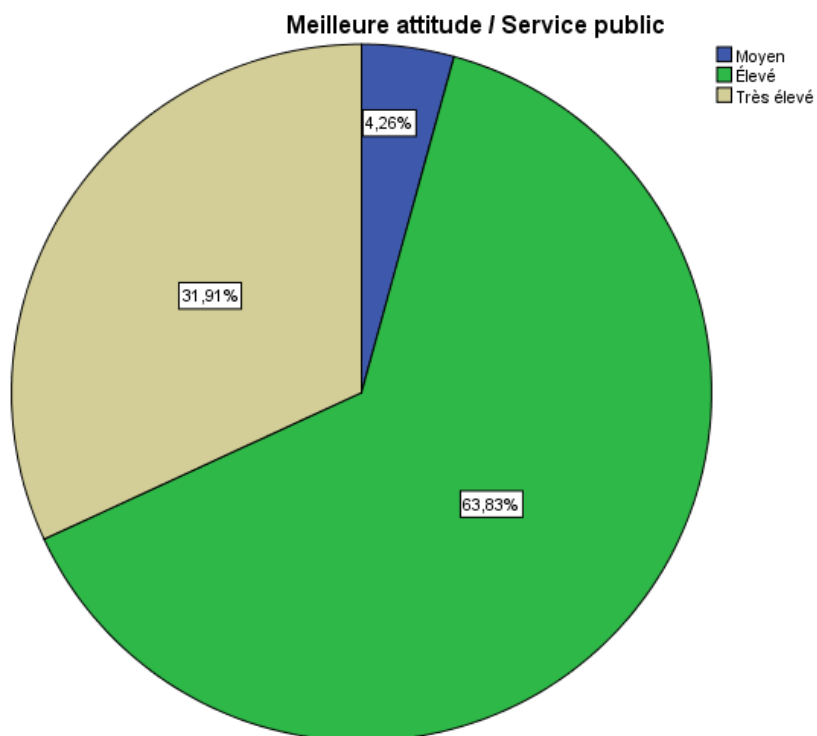
**Graphe 21** : Représentation graphique de la variable «Faciliter / Intégration à une nouvelle fonction»

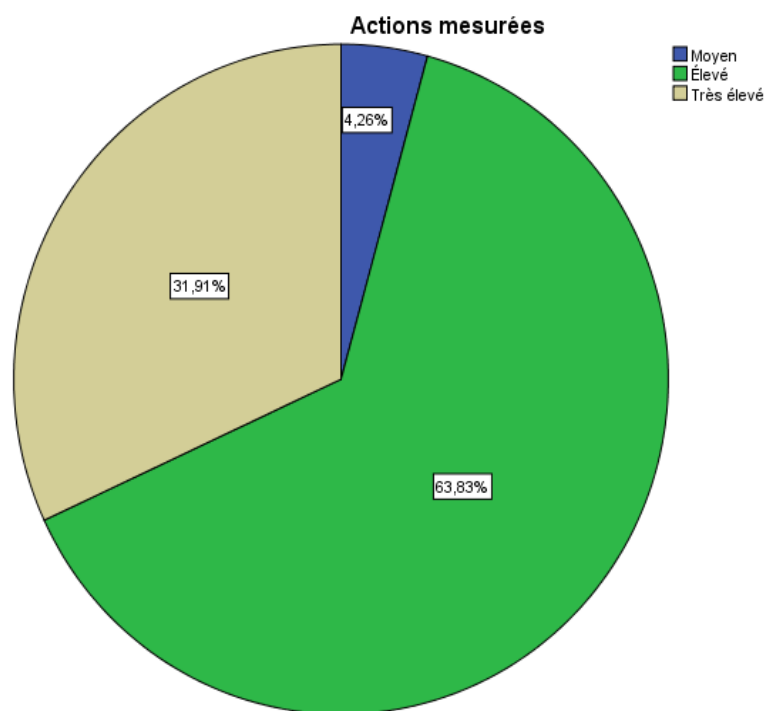
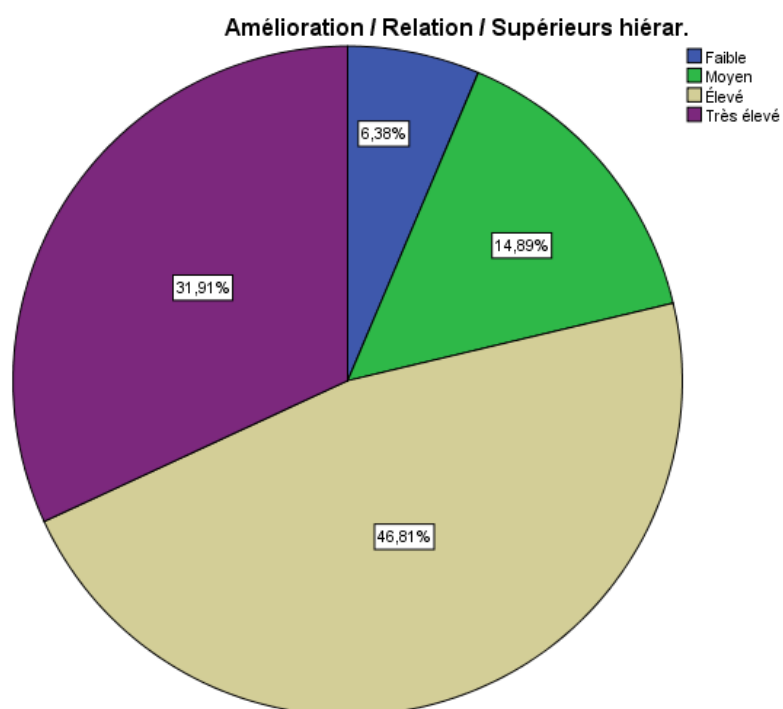


**Graphe 22** : Représentation graphique de la variable «Augmenter / Capacité d'analyse»



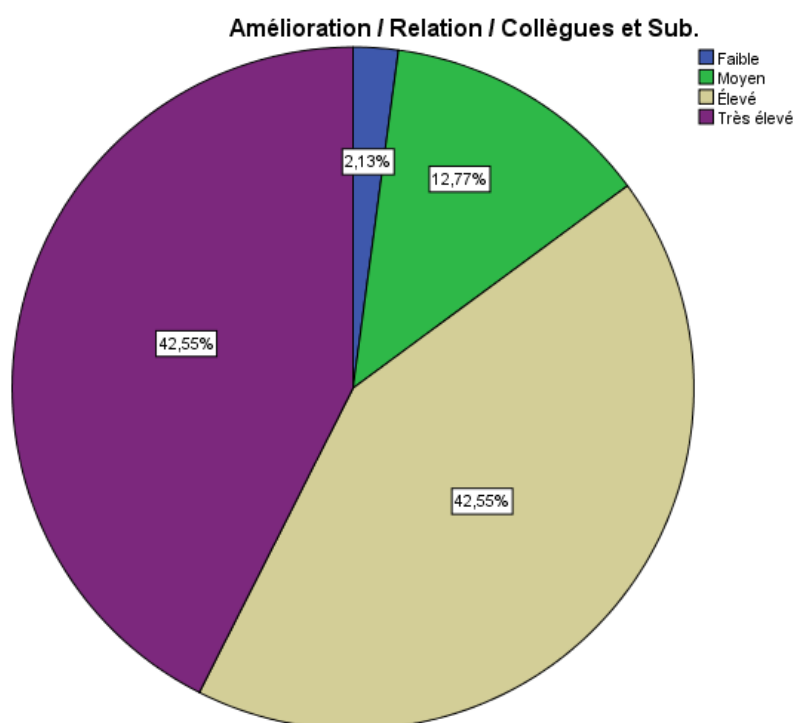
**Graphe 23** : Représentation graphique de la variable «Visibilité dans l'institution»**Graphe 24** : Représentation graphique de la variable «Nouvelles possibilités / ouvertures d'emploi»

**Graphe 25** : Représentation graphique de la variable «Nouvelle vision»**Graphe 26** : Représentation graphique de la variable «Meilleure attitude / Service public»

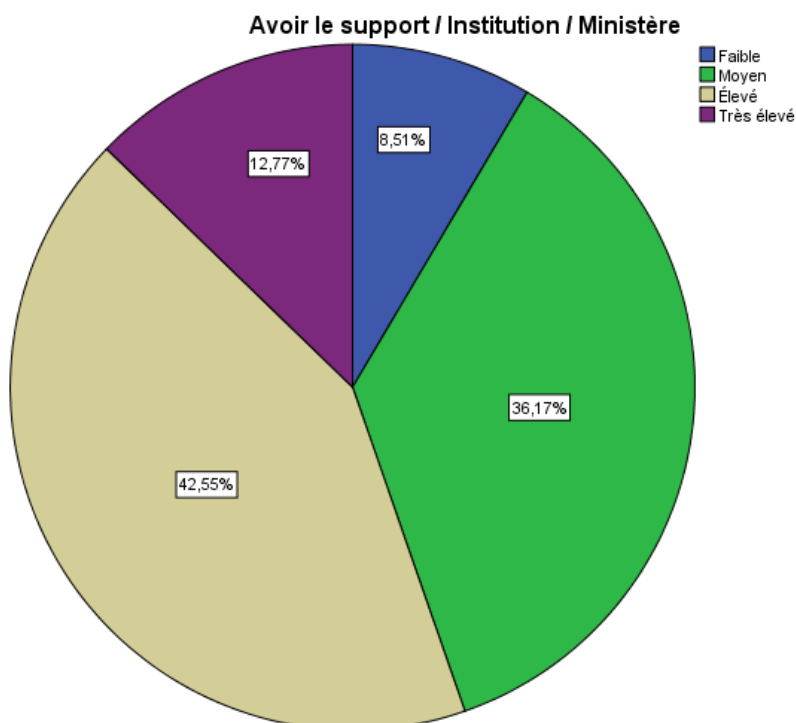
**Graphe 27** : Représentation graphique de la variable «Actions mesurées»**Graphe 28** : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Relation / Supérieurs hiérarchiques»



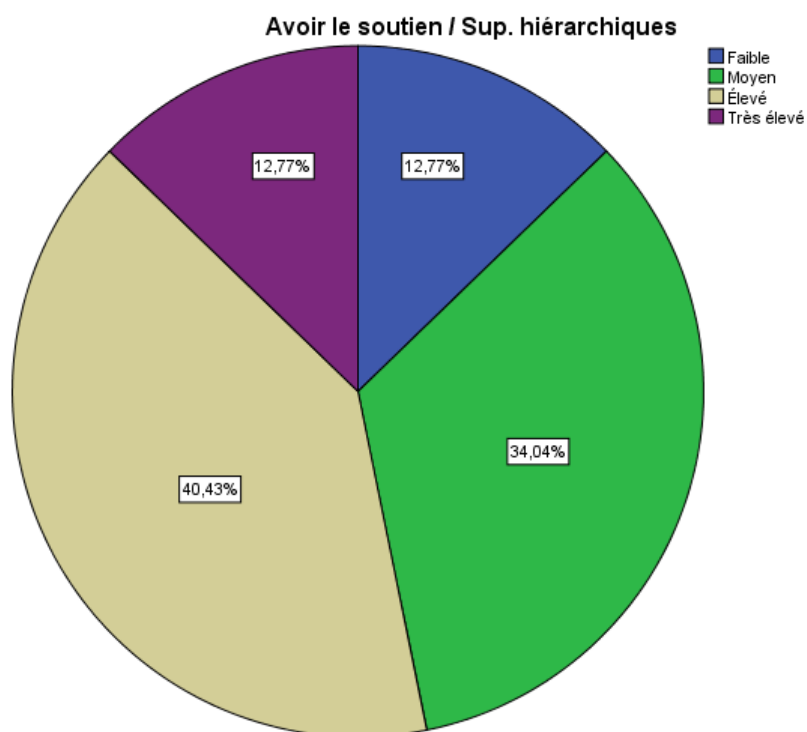
**Graphe 29** : Représentation graphique de la variable «Amélioration / Relation / Collègues et Subordonné (e) s»



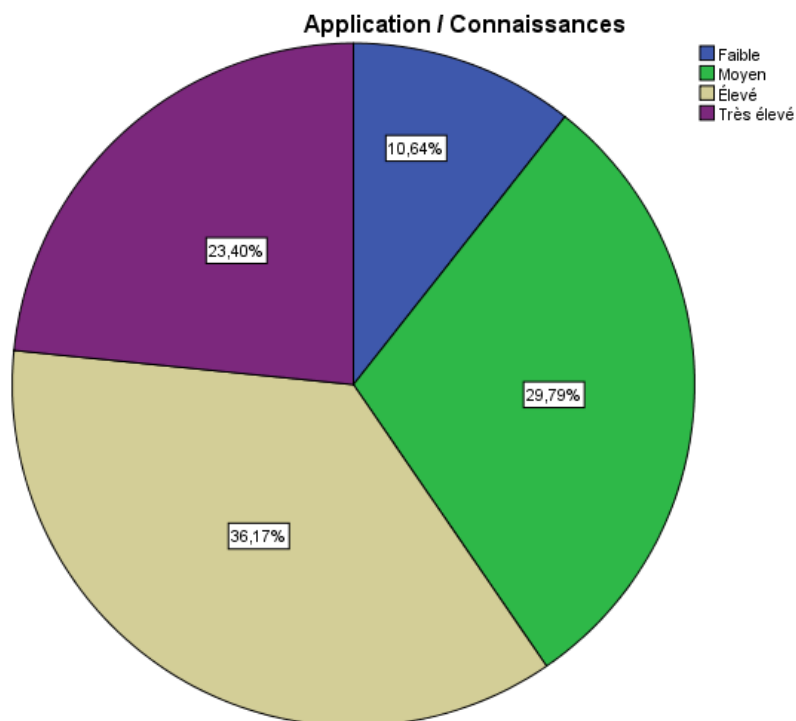
**Graphe 30** : Représentation graphique de la variable «Support institutionnel»



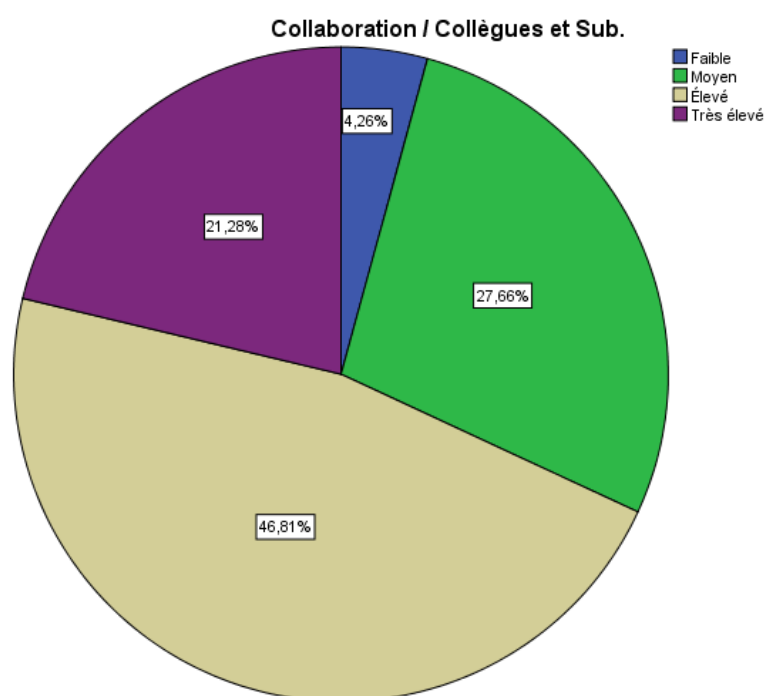
**Graphe 31** : Représentation graphique de la variable «Soutien / Supérieurs hiérarchiques»



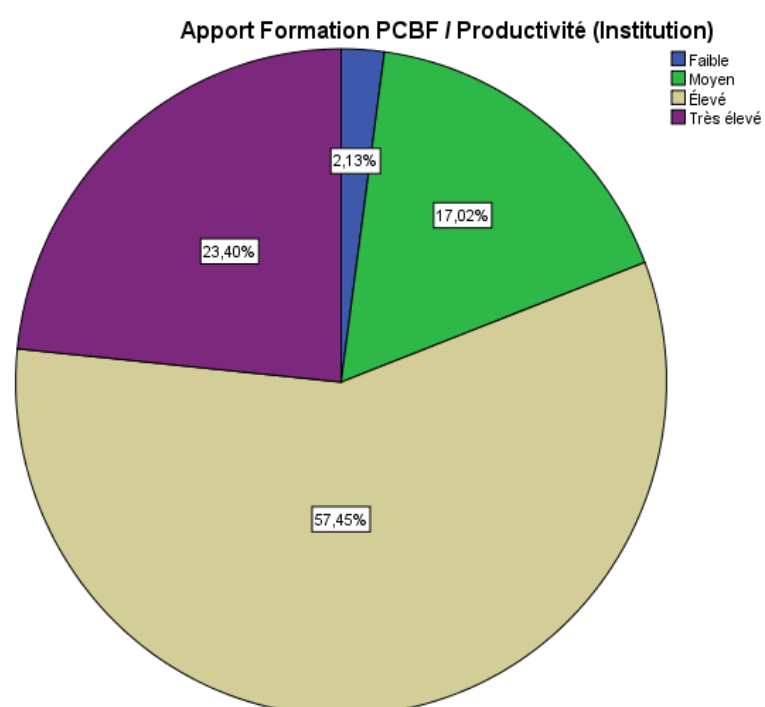
**Graphe 32** : Représentation graphique de la variable «Application / Connaissances»



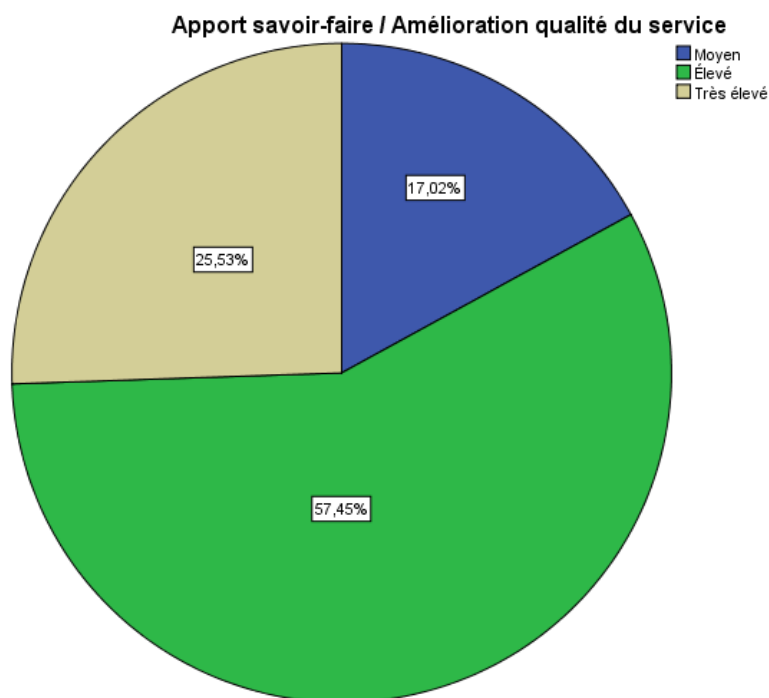
**Graphe 33 :** Représentation graphique de la variable «Collaboration / Collègues et Subordonné (e) s»



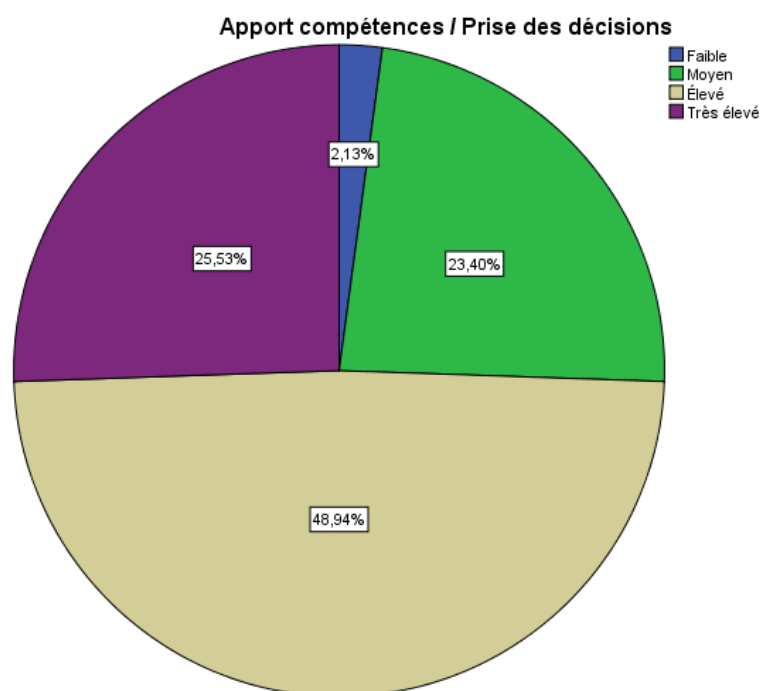
**Graphe 34 :** Représentation graphique de la variable «Apport de la formation du PCBF / Productivité de l'institution »



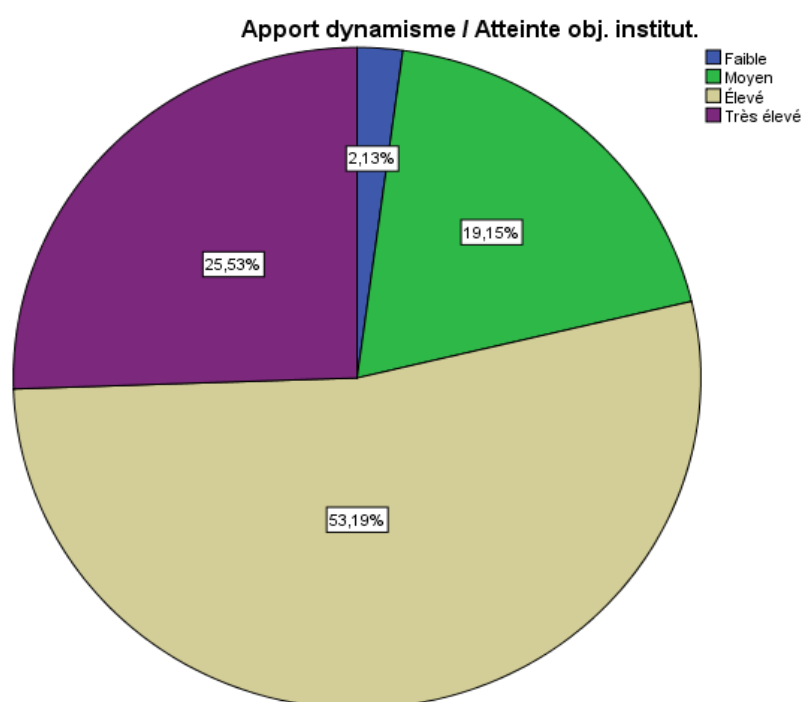
**Graphe 35 :** Représentation graphique de la variable «Apport / Savoir-faire / Amélioration de la qualité du service»



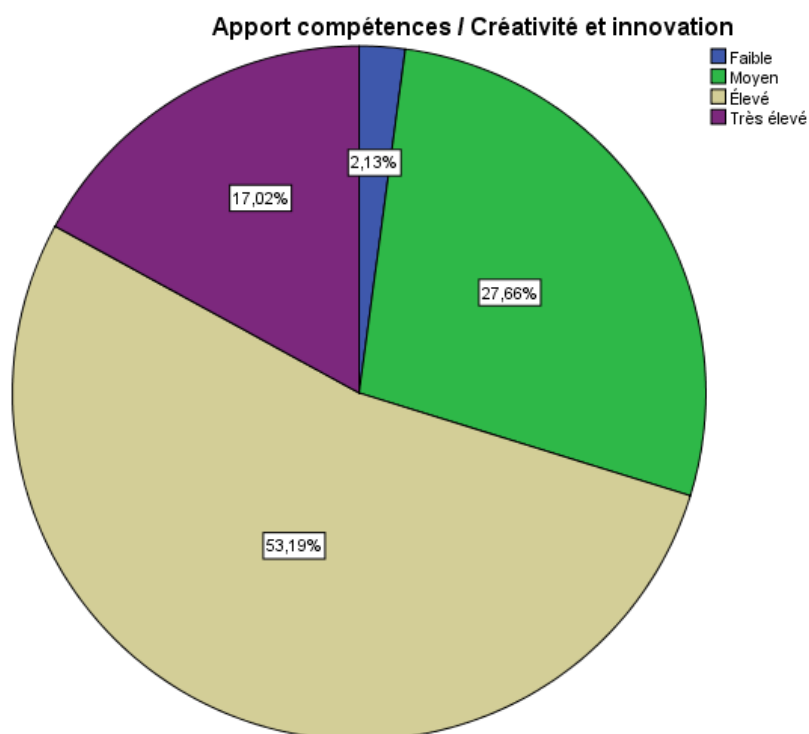
**Graphe 36 :** Représentation graphique de la variable «Apport des compétences / Prise des décisions»



**Graphe 37 :** Représentation graphique de la variable «Apport du dynamisme / Atteinte des objectifs institutionnels»



**Graphe 38 :** Représentation graphique de la variable «Apport des compétences / Créativité et innovation»



**Grphe 39** : Représentation graphique de la variable «Apport des compétences /  
Renforcement organisationnel et opérationnel»

